

Суворов Валентин Павлович,
кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського національного медичного університету,
проспект Науки, 4, м. Харків, 61022, Україна.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>
e-mail: vip.suvorov@gmail.com

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ

Анотація. У статті досліджуються сутність та особливості міжсекторальної взаємодії як механізму реалізації концепції багаторівневого врядування на субнаціональному рівні.

З'ясовано, що міжсекторальна взаємодія в Україні, як механізм багаторівневого врядування на субнаціональному рівні є ключовим чинником ефективного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації за трансформаційних умов, оскільки демонструє потенціал для підвищення ефективності управління, заснованому на трьохсторонньому співробітництві і партнерстві різних суб'єктів, проте потребує запровадження дієвих механізмів подальшого удосконалення, зокрема шляхом адаптації кращих практик урядування.

Обґрунтовано, що реалізація концепції багаторівневого врядування в Україні на субнаціональному рівні має передбачати налагодження міжсекторальної взаємодії, в основі якої покладено співробітництво трьох секторів, які уособлюють місцеві органи публічної влади, проактивну та обізнану громадськість (неприбутковий сектор), а також соціально-відповідальне підприємництво (прибутковий сектор). При цьому, розвиток процесів міжсекторальної взаємодії зазначених секторів потребує подальшої інституціоналізації і відповідного нормативно-правового регулювання.

Конкретизовано, що інституційний механізм міжсекторальної взаємодії на субнаціональному рівні передбачає розроблення і схвалення низки нормативних документів, що забезпечують конкретизацію змісту, форм, а також дієвих інструментів такої взаємодії, сприяють розвитку різних видів співробітництва, стосовно чітко визначених секторів розвитку, а також зумовлює пошук і впровадження ефективних організаційних заходів і контролю за ухваленням та виконанням відповідних рішень.

Доведено, що моделювання міжсекторальної взаємодії має відбуватися на основі використання проєктного підходу, інших управлінських концепцій і підходів, орієнтованих на результат, що передбачає конкретизацію напрямів та особливостей такого співробітництва, встановлення взаємозв'язків між основними системоутворюючими компонента-

ми, контрольних точок у досягненні результатів спільної діяльності, а також зон відповідальності суб'єктів взаємодії за трансформаційних умов.

Ключові слова: багаторівневе врядування, міжсекторальна взаємодія, тристороннє співробітництво, органи публічної влади, урядові і неурядові інституції, громадянське суспільство, підприємницький сектор, євроінтеграційні процеси.

Як цитувати: Суворов В. П. Міжсекторальна взаємодія як механізм реалізації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні за трансформаційних умов. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 71–87. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-05>

Постановка проблеми. Сучасні трансформації багаторівневого врядування на субнаціональному рівні з урахуванням процесів регіонального розвитку в умовах децентралізації, потребують комплексних підходів, що ґрунтуються на принципах міжсекторальної взаємодії та передбачають координацію між державними, приватними та громадськими інституціями, врегулювання розподілу повноважень між різними рівнями влади, особливо на субнаціональному рівні, що сприяє розв'язанню складних соціально-економічних проблем через координацію зусиль державних, приватних та громадських інституцій, підвищенню якості управління, впровадженню соціальних інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція міжсекторальної взаємодії розглядається багатьма вченими в контексті багаторівневого врядування та мережевого управління, зокрема на субнаціональному рівні. Виступаючи інструментом координації між різними секторами (публічним, приватним, громадянським) для досягнення спільних цілей суспільства, багаторівневе врядування передбачає полісуб'єктність і розподіл владних повноважень між різними рівнями та інституціями [7; 26; 29; 30; 33]. Як складова багаторівневого врядування, необхідність скоординованих зусиль з боку ЄС, держав-членів та місцевих і регіональних органів влади, заснованих на партнерстві та спрямовані на розробку й реалізацію політики ЄС, а також участі в якості суб'єктів європейської регіональної політики бізнес-структур, інституцій громадянського суспільства, пересічних громадян тощо визначається в Хартії багаторівневого врядування в Європі (Charter for Multi-level Governance in Europe), ухваленій Комітетом регіонів ЄС у 2014 р. [28].

Аналіз літературних джерел, що відображають проблемні питання реалізації концепції багаторівневого врядування, визначення методичних підходів щодо використання способів і засобів міжсекторальної взаємодії, співробітництва та партнерства в системі багаторівневого управління в Україні висвітлено у працях представників різних наукових шкіл.

У цьому контексті заслуговують на увагу наукові розвідки як зарубіжних вчених: I. Bache, A. Bastianen, M. Bevir, N. Bolleyer, G. Bouckaert, D. Braun, Davoudi & M. Johnson, H. Enderlein, A. Heywood, M. Hill, L. Hooghe, N. Keuffer, E. Klijn, J. Koppenjan, A. Ladner, M. Maggetti, G. Marks, I. Meyer, L. Metcalfe, D. Nachane, B. Peters, S. Piatonni, J. Pierre, R. Rhodes, A. Shakel, E. Sørensen, Z. Taylor, J. Torfing,

P. Trein, M. Trnski, S. Walti, M. Zürn, так і українських науковців: Т. Безверхнюк, А. Бєреза, Я. Бойко, Є. Бородін, Н. Гавкалова, Н. Гапак, І. Грицяк, І. Дегтярьова, О. Децик, Т. Дубіль, О. Єжова, Т. Заяць, Е. Зейтуллаєва, М. Їжа, Д. Карамішев, С. Карпенко, В. Кириченко, О. Киричук, А. Колодій, Н. Котенко, Г. Краєвська, А. Крупник, В. Куйбіда, Е. Лібанова, В. Мінкович, Н. Мудренко, П. Надолішній, О. Назарчук, О. Ольшанський, О. Петрое, Ю. Полякова, Л. Приходченко, С. Романюк, Т. Самойленко, С. Саханенко, Н. Сидоренко, В. Слюсаренко, А. Степанов, В. Суворов, С. Телешун, Т. Харченко, О. Червак, С. Чернов, Ю. Шаров, Б. Шевчук, В. Щербак, П. Юшков та ін.

Незважаючи на досить значну кількість наукових публікацій за зазначеною проблематикою, поки бракує системних досліджень, що стосуються пошуку дієвих механізмів реалізації концепції багаторівневого врядування на субнаціональному рівні в Україні.

Метою статті є обґрунтування сутності та особливостей міжсекторальної взаємодії, партнерства і співробітництва як механізму реалізації концепції багаторівневого врядування на субнаціональному рівні, визначення методичних підходів щодо застосування відповідних інструментів та практичних аспектів державної політики регіонального розвитку в Україні.

Застосована **методологія і методи**. Методичний інструментарій, що використовувався для вирішення поставленої у статті мети, включає в себе системний підхід, концептуальний і функціонально-інтеграційний підходи, а також застосування цілого комплексу загальних і спеціальних методів і способів, зокрема: узагальнення, спостереження, аналогії, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, евристичний, а також нормативний, інституційний, інформаційно-аналітичний методи.

Виклад основного матеріалу.

В Україні, міжсекторальна взаємодія, як механізм багаторівневого врядування на субнаціональному рівні розглядається в контексті інституціалізації процесів реалізації регіональної політики у відповідності сучасними тенденціями за трансформаційних умов [15, 16]. Міжсекторальна взаємодія на регіональному рівні функціонує переважно в рамках: об'єднаних територіальних громад, оскільки процеси децентралізації сприяли активізації співпраці між громадами, бізнесом і неурядовими організаціями; регіональних економічних рад – консультативних органів за участі представників влади, підприємців і експертів; програм ЄС та міжнародних донорів, таких як, наприклад, проекти U-LEAD з Європою.

Концептуалізація поняття «міжсекторальна взаємодія» ґрунтується на усвідомленні об'єктивної потреби у взаємодії трьох секторів суспільства задля збереження його стійкості, вирішення якої повинно забезпечити наявність механізмів впливу один на одного, представлення інтересів, стримувань і протитяг. Трансформація сутності міжсекторальної взаємодії у сучасних умовах характеризується особливими, кризовими умовами в контексті глобальних безпекових викликів. Адже, як зазначає О. Назарчук, наявність спільних цінностей, злагожені дії та мобілізація ресурсів усіх секторів сприятиме вирішенню суспільних суперечностей, подоланню наслідків перманентної кризи [11].

Ідеологія міжсекторальної взаємодії ґрунтується на переконанні, що лише завдяки змістовній та масштабній партнерській діяльності між державою, громадянським суспільством із залученням як неприбуткового, соціально орієнтованого, так і прибуткового, соціально підприємницького та інвестиційно-привабливого секторів, зокрема ініціативи щодо забезпечення сталого розвитку набувають справді послідовного, інноваційного та передбачуваного характеру, що дає змогу вирішувати складні соціально значущі проблеми [3, 9].

З метою визначення процесів, які на рівні регіонів і територіальних громад актуалізовані у міжсекторальні взаємовідносини в контексті розвитку відповідних об'єктів регіональної політики у трикутнику «влада-бізнес-громадськість», колективом авторів Н. Гапак, Я. Бойко, О. Червак, В. Мінкович проведено контент-аналіз стратегій розвитку як регіонів, так і територіальних громад України на предмет виявлення дифініцій, що характеризують зазначені взаємовідносини. Так, категорія «взаємовідносини», що стосується, зокрема міжсекторальних взаємовідносин у місцевих і регіональних стратегіях, розкривається через 5 ключових слів: співпраця, співробітництво, відносини, партнерство, взаємодія [2].

Що стосується поняття «міжгалузева співпраця», то цей вид співпраці визначається, згідно з чинним законодавством, як один з ефективних інструментів розвитку суспільства та його успішної модернізації [17]. Українські науковці, зазначають, що міжсекторальна співпраця зазвичай стосується сукупності як формальних, так і неформальних інструментів взаємодії між представниками зазначених суб'єктів, якими є держава, підприємницький сектор і громадянське суспільство, з метою розв'язання певного кола завдань, як поточного, так і майбутніх періодів [3, 4; 11].

Концептуальні засади тристороннього партнерства і співробітництва у зазначеному контексті передбачають співпрацю між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством для ефективного вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, реалізації інфраструктурних проєктів, що досягається шляхом об'єднання ресурсів, накопичення експертного досвіду та знань, а також реальних зусиль цих секторів з метою генерації та втілення обґрунтованих, взаємовідповідальних та взаємовигідних рішень, заснованих на довірі між учасниками для сталого суспільного розвитку. Реалізація цієї концепції включає низку етапів, реалізація яких передбачає: розробку концепції співпраці, узгодження інтересів для формування спільних цілей, реалізацію проєктів з чітким планом дій і розподілом виконавців, а також моніторинг і оцінювання результативності з можливістю поширення успішних практик, у разі отримання позитивного соціального ефекту [3, 8].

Досліджуючи взаємодію зазначених трьох секторів єдиної суспільної системи, слід наголосити на їх взаємозалежності і особливостях впливу, враховуючи що їхній потенціал є доволі відмінний для здійснення змін такого характеру співпраці, оскільки держава за визначенням повинна забезпечувати стабільність соціально-економічної системи, застосовуючи при цьому й заходи примусового характеру, підприємницький сектор традиційно уособлює особливі можливості для інвестування в програми розвитку, а громадськість зазвичай швидше та

гнучкіше адаптується до нових умов і реагує на запити суспільства, що є перевагою саме під час виникнення прогалин у державному регулюванні. При цьому, враховуючи різні пріоритети в інтересах бізнесу і громадськості, слід акцентувати увагу на тому, що зазвичай бізнес має змогу підтримати громадські ініціативи лише тоді, коли вони не призведуть до збитковості суб'єктів підприємництва [11]. Тому, за критеріями прибутковості і неприбутковості, ці сектори мають суттєву різницю у таргетуванні своїх пріоритетів та реалізації інтересів.

Як зазначають Ю. Полякова, А. Степанов, Т. Дубіль, міжсекторальне співробітництво найбільш доцільне тоді, коли попередній моносекторальний спосіб вирішення проблем виявляється неефективним [14]. При цьому, налагодження ефективної міжсекторальної взаємодії держави, бізнесу і громадськості, які уособлюють не лише три сектора суспільства, а й три суб'єкти формування обґрунтованих і важливих для суспільства рішень у демократичний спосіб, на основі рівноправності, транспарентності, довіри та з метою забезпечення стійкості суспільства є одним із визначальних чинників багаторівневого управління суспільним розвитком. Сучасні процеси трансформації цих секторів передбачають їх подальшу інтеграцію. Водночас держава продовжує відігравати координуючу роль та виступати арбітром у процесі взаємодії між зазначеними секторами, що стосується передусім реалізації соціальних програм. Проте, громадянське суспільство все частіше бере на себе роль посередника між владою та бізнесом, забезпечуючи соціальне партнерство, використовуючи при цьому такі форми, як благодійність, соціальний маркетинг, соціальне спонсорство, соціальне інвестування, соціальні мережі тощо [6].

Окрім міжвідомчої взаємодії різноманітних суб'єктів управління, які колективно працюють над досягненням спільних цілей, важливими є механізми адаптації кращого досвіду децентралізації і налагодження комунікацій з різними суб'єктами формування та реалізації управлінських рішень, зокрема платформи і сервіси для обміну даними. У контексті впровадження кращих практик багаторівневого врядування в Україні, при цьому, важливо дотримуватися демократичних принципів, базовим з яких є принцип субсидіарності, згідно з яким рішення мають прийматися на найнижчому можливому рівні. На таких засадах, реформа децентралізації сприяла активізації міжсекторальної взаємодії через розвиток об'єднаних територіальних громад, які вперше почали співпрацювати із професійними громадськими об'єднаннями, бізнес середовищем, міжнародними партнерськими організаціями, які надавали консультативні послуги і передавали власний досвід такої співпраці, зокрема під розробки місцевих стратегій і програм розвитку.

Міжсекторальна взаємодія у контексті регіонального розвитку передбачає: координацію між органами місцевої влади, бізнесом і громадськими організаціями; спільне планування стратегій розвитку (наприклад, регіональні програми підтримки малого бізнесу); партнерські ініціативи, такі як публічно-приватні партнерства та міжсекторальні платформи. Досвід європейських країн [34] сприяв тому, що місцеві органи влади активно використовують цифрові інструменти громадянської участі (наприклад, платформи е-демократії) для залучення громадян до прийняття рішень.

Заслуговує на увагу, концептуалізація поняття міжсекторальне співробітництво на основі висвітлення сучасних підходів втілення практики надання інтегрованих послуг мешканцям територіальних громад у публікації Ірини Єременко, яка позиціонує себе у якості національного консультанта міжнародної організації ЮНІСЕФ із розвитку соціальних послуг, за підтримки уряду Німеччини, де зокрема зазначається про те, що міжсекторальне співробітництво ґрунтується на партнерстві між різними інституціями, які представляють державний, приватний та громадський сектори суспільства. При цьому, обов'язки і правила взаємодії сторін фіксуються, в спільних угодах про співпрацю. Водночас, наголошується, що питання розвитку соціальної сфери на рівні громад належить до повноважень органів місцевого самоврядування, передбачає тісну міжвідомчу співпрацю та міжсекторальну взаємодію [22].

За визначенням К. Мануїлової, до видів міжсекторальної взаємодії в публічному управлінні можливо віднести: публічно -приватне партнерство; державне-громадське партнерство; громадсько-приватне партнерство; тристороннє партнерство; інформаційно-консультативну взаємодію; співуправління (co-governance); спільну реалізацію проєктів (co-production); мережеві форми взаємодії. Водночас, вибір виду міжсекторальної взаємодії для підвищення ефективності реалізації стратегії міжсекторальної взаємодії з проєктним підходом у публічному управлінні залежить від специфіки проблеми, цілей, завдань, наявних ресурсів, а також визначається чітким розподілом ролей, взаємною довірою та прозорістю в процесі співпраці [8].

Основними проблемами розвитку міжсекторальної взаємодії на засадах партнерства влади, бізнесу і громадськості є відсутність належної координації між всіма учасниками процесу, недостатній рівень довіри між державним і підприємницьким секторами та законодавчо неврегульовані партнерські відносини. Крім цього, брак кваліфікованих спеціалістів та фінансових ресурсів значно ускладнює реалізацію спільних проєктів [13].

Незважаючи на успіхи у запровадженні провідного європейського досвіду Україна стикається з низкою проблем для міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії, характерних у тому числі для країн східної Європи [27; 31] під час запровадженні відповідних реформ, ключовими з яких є: асиметрична інформація – недостатній обмін даними між рівнями влади; недостатня інституційна підтримка та координація між рівнями влади; обмежена фінансова автономія субнаціональних одиниць та залежність від державного бюджету; низька активність громадянського суспільства, особливо в сільських територіях.

У побудові ефективної моделі міжвідомчої взаємодії в Україні на основі європейського досвіду, ключовими завданнями мають бути: зміцнення інституційних механізмів міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії (наприклад, створення незалежних дорадчих і консультативних структур); розвиток цифрових інструментів для участі громадськості; подальша фінансова децентралізація для підвищення автономії об'єднаних територіальних громад. Перспективними напрямками розвитку міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії в Україні може бути: створення регіональних платформ для діалогу; розширення фінан-

сової децентралізації для підвищення автономності об'єднаних територіальних громад; активізація у напрямі залучення міжнародних донорів для підтримки міжсекторальних ініціатив.

Держава здійснює контроль загальних умов для розвитку інституційного середовища та інфраструктури, сприятливої для бізнесу та участі громадськості, забезпечує доступні державні послуги належної якості, розробляє та застосовує механізм рівноправного діалогу із бізнесом та громадськістю. Водночас, партнерство у міжсекторальній взаємодії передбачає, що місцева адміністрація активно співпрацює з ініціативною групою з вирішення соціально-гуманітарних регіональних проблем, забезпечуючи надання не лише адміністративної підтримки, а й допомоги у виявленні реальної зацікавленості у залученні ініціативної громадськості до обговорення важливих проблем, враховуючи їхню думку з різних аспектів вирішення зазначених проблем, зокрема під час розгляду бюджетних пропозицій в процесі формування місцевого бюджету. Така модель поширена переважно, де керівництво місцевої адміністрації демонструє розуміння, що ідея участі громадськості в суспільних процесах є конструктивною та може сприяти отриманню позитивного ефекту. Громадський сектор своєю ініціативою та проактивними діями сприяє виявленню та задоволенню соціальних та гуманітарних потреб, виявленню вразливих категорій населення та наданню їм належної допомоги[9].

У дослідженнях, які зосереджені на удосконаленні інституційних спроможностей органів врядування субнаціонального рівня основна увага зосереджується на пошуку шляхів та дієвих чинників оптимізації відповідних процесів, спрямованих на ефективну реалізацію правових, ресурсних можливостей, а також управлінського потенціалу і компетентностей відповідних суб'єктів та їх здатності до координації спільних дій у напрямі просування та реалізації значущих для суспільства публічних проєктів та громадських ініціатив. Усе це зумовлює необхідність налагодження ефективного співробітництва та координації відповідних органів у тому числі з урядовими інституціями; міжвідомчої співпраці й координації; міжсекторальної взаємодії на основі тристороннього партнерства; підвищення спроможності у сфері надання публічних послуг належної якості у відповідності з принципами субсидіарності, інклюзивності, можливостей незалежного аудиту та зворотного зв'язку із громадськістю [1; 20; 32]

Міжсекторальна взаємодія є суттєвим чинником забезпечення ефективності багаторівневого врядування, завдяки тому, що вона сприяє інтеграції різних секторів, об'єднанню ресурсів, налагоджувати ефективну координацію та міжсуб'єктну взаємодію у використанні відповідних ресурсів, що дозволяє ефективно реалізовувати державні і місцеві програми розвитку, створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень. Багатосуб'єктність управління і міжсекторальна взаємодія є визначальними характеристиками для застосування проєктного підходу, де він може бути ефективним в публічному управлінні. Для ефективного вирішення складних завдань за наявності багатосуб'єктності, важливо адаптувати управлінські стратегії та їх реалізацію до сучасних вимог та умов. Ці нові стратегії мають бути гнучкими, інноваційними та орієнтованими

ними на ефективне використання ресурсів для досягнення результатів у середньо- і довгостроковій перспективі. Міжсекторальна взаємодія на основі проєктного підходу, як дієвому інструменті її реалізації включає інтеграцію ресурсів, знань і досвіду з різних секторів, що дозволяє ефективно розв'язувати соціальні проблеми через гнучкість і узгодженість дій [8].

Щодо трансформації програмного і проєктного підходів, стосовно цілей і умов міжсуб'єктної взаємодії, то за визначенням В. Слюсаренко, етап формування концепції партнерства передбачає ідентифікацію характеру проблеми та ключових суб'єктів взаємодії. Після узгодження спільних інтересів слід узагальнити набутий досвід вирішення поставлених завдань, а також, забезпечити міжсуб'єктну взаємодію, акцентуючи увагу як на існуючих бар'єрах, які гальмують успішне вирішення визначених завдань, так і на плануванні й прогнозуванні завдань щодо вирішення певних проблем з урахуванням вибору відповідних інструментальних форм взаємодії. Етап реалізації стратегій суб'єктами взаємодії передбачає розроблення індикативного плану відповідної діяльності, визначення обов'язків та відповідальності всіх задіяних суб'єктів, обумовлення методів моніторингу виконання робіт. Завершальний етап передбачає здійснення оцінки успішності проєкту, розгляд можливостей впровадження практик взаємодії, що підтвердили свою успішність. Видається вкрай важливим визначення необхідного ресурсного потенціалу та сфери відповідальності всіх задіяних суб'єктів партнерства на кожному з цих зазначених етапів [19].

Слід зазначити, що в умовах невизначеності, проєктне управління є ефективним засобом вирішення соціально-економічних проблем суспільства. П. Юшков відзначає, що забезпечення цілей розвитку у визначені терміни та з урахуванням обмежень у бюджетних ресурсах може надавати можливості, що стосуються досягнення високого ступеня ефективності управління за трансформаційних умов. При цьому, як зазначає автор, реалізація програм розвитку передбачає визначення послідовності робіт, у тому числі між різними рівнями реалізації, взаємозалежність результатів всіх етапів та їх узгодженість із цільовими характеристиками, доцільність більш ефективного перерозподілу ресурсів з урахуванням складності системи бюджетування [25].

На думку С. Чернова та ін., до основних переваг проєктного управління в публічній сфері слід віднести: можливість вирішення ключових завдань в умовах часових та ресурсних обмежень; передбачуваність термінів і результатів роботи на основі планування його виконання, можливостей оптимізації термінів його виконання; можливість швидкого коригування завдань і відповідних дій з реалізації проєкту на кожному етапі; підвищення якості та ефективності як роботи виконавців проєкту, так і їхньої взаємодії за рахунок моніторингу його ефективності на всіх етапах реалізації; більш гнучку та ефективну систему доведення виконавців і партнерів до проєкту, акумулювання людських і фінансових ресурсів тощо [24].

Н. Сидоренко зазначає, що «проєктний підхід в управлінні є ефективним підходом для досягнення унікальних результатів в умовах обмежених ресур-

сів і часу [18]. До переваг проєктного підходу в системі публічного управління на думку Т. Харченко та Т. Самойленко відносять також інтегрованість проєктного підходу, що надає можливості для визначення контрольних точок результативності проєкту, а також внесення чітких коректив, якщо будуть встановлені певні відхилення від плану його реалізації [23]. Отже, проєктний підхід дозволяє сконцентрувати зусилля на пріоритетах, що обумовлюють досягнення цілей, у т.ч. за рахунок інноваційних підходів, а також підвищити транспарентність взаємодії і довіру між різними суб'єктами проєктного управління в публічній сфері.

Стратегії, що засновані на міжсекторальній взаємодії і застосуванні проєктного підходу сприяють підвищенню ефективності багаторівневого управління через співпрацю між державним, приватним та неурядовим секторами. Вони ґрунтуються на принципах транспарентності, довіри та легітимності, що підвищує ефективність публічного управління, а також застосуванні інноваційних підходів до використання спільних ресурсів, впровадження цифрових платформ для покращення комунікації. Зазначене свідчить, що публічно-приватні та державно-громадські партнерства можуть бути ефективними у вирішенні комплексних суспільних проблем багаторівневого управління.

У якості прикладу інноваційних рішень, можна розглядати процес реалізації Підпрограми «Міжсекторальна співпраця» програми «Креативна Європа» [10], яка сприяла втіленню інноваційних підходів до об'єднання культурних, зокрема креативних секторів та медіа у напрямку стратегічної взаємодії та підвищення медіаграмотності, шляхом створення та розвитку лабораторій для креативних рішень, розповсюдження контенту та міжсекторальної синергії через проєктний підхід, підкреслюючи важливість демократичних цінностей та дотримання принципу плюралізму в публічному управлінні [8].

У якості дієвого інструменту міжсекторальної взаємодії у вирішенні комплексу складних проблем багаторівневого управління суспільним розвитком, особливо на субнаціональному і місцевому рівнях є використання різних форм громадської участі, до яких узагальнено можна віднести: публічні і непублічні форми, форми прямої і непрямої (опосередкованої) участі, експертні форми, що можуть бути як публічними, так і непублічними [9].

Сучасні тенденції трансформації форм громадської участі свідчать про все більше поширення можливостей використання інформаційно-комунікаційних форм електронної демократії, інших цифрових рішень, що засновані та технологіях Web 2.0 – 4.0. Спроможність щодо суттєвого розширення можливостей громадської участі у процесах прийняття рішень, стосовно як розбудові громад, так і повоєнного відновлення їх інфраструктури може реалізовуватись завдяки використанню сучасних сервісів та інструментів електронної демократії, розумних цифрових рішень, із забезпеченням належного зворотнього зв'язку щодо вирішення найбільш гострих потреб громад. Тому, впровадження цифрових інструментів для активізації громадської участі сприятиме залученню більшої кількості мешканців громад до процесів прийняття місцевих рішень [5].

Як зазначає О.В. Ольшанський, залучення громадянського суспільства до міжсекторальної взаємодії дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп, що сприяє формуванню як соціальної довіри, так і підтримки реалізованих ініціатив [13]. За умов повномасштабної агресії Російської Федерації, міжсекторальне співробітництво може сприяти вирішенню й складних соціальних питань, таких наприклад, як надання послуг внутрішньо переміщеним особам. Для вирішення проблем, з якими можуть стикатися внутрішньо переміщені особи, необхідна спільна реакція всіх секторів суспільства, що передбачає співпрацю між громадянським та неурядовим секторами, може допомогти задовольнити нагальні потреби внутрішньо переміщених осіб, такі як забезпечення житлом, робочими місцями, доступом до користування послугами об'єктів соціальної інфраструктури [12].

Що стосується конкретної ролі підприємницького сектора, то вона значною мірою включає не лише задоволення матеріальних потреб мешканців громад, а й розширення внутрішнього споживчого ринку, реалізацію соціальної відповідальності місцевих суб'єктів господарювання, підтримку чесної та добросовісної конкуренції, створення конкурентоспроможних продуктів та забезпечення їх доступності для споживачів, а також проведення благодійних акцій для вразливих груп громадян та осіб, які потребують особливої підтримки. Допомога у визначенні таких категорій можлива завдяки співпраці з місцевими громадськими організаціями, що є практичним прикладом міжсекторальної взаємодії [9].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок:

1. Міжсекторальна взаємодія в Україні, як механізм багаторівневого врядування на субнаціональному рівні є ключовим чинником ефективного управління регіональним розвитком в умовах децентралізації за трансформаційних умов. Вона демонструє потенціал для підвищення ефективності управління, заснованому на трьохсторонньому співробітництві і партнерстві різних суб'єктів, проте потребує запровадження дієвих механізмів подальшого удосконалення, зокрема шляхом адаптації кращих практик урядування та впровадження сучасних комунікаційних технологій та інструментів взаємодії, налагодження зворотнього зв'язку з усіма суб'єктами особливо на рівні реалізації програм і проєктів місцевого розвитку, а також, забезпечення послуг належної якості для мешканців територіальних громад.

2. Реалізація концепції багаторівневого врядування в Україні на субнаціональному рівні передбачає налагодження міжсекторальної взаємодії, в основі якої покладено співробітництво трьох секторів, які уособлюють місцеві органи публічної влади, проактивну та обізнану громадськість (неприбутковий сектор), а також соціально-відповідальне підприємництво (прибутковий сектор). Розвиток процесів міжсекторальної взаємодії зазначених секторів потребує подальшої інституціалізації і відповідного нормативно-правового регулювання. За відсутності сформованої інституційної бази, процеси такої взаємодії виявляються не стійкими і залежними від зовнішніх впливів, що особливо ускладнюється в умовах невизначеності і гібридних загроз. Тому, потребує ува-

ги забезпечення стійкості та подальшої інституціалізації взаємовідносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

3. Інституційний механізм міжсекторальної взаємодії на субнаціональному рівні передбачає розроблення і схвалення низки нормативних документів, що забезпечують конкретизацію змісту, форм, а також дієвих інструментів такої взаємодії, сприяють розвитку різних видів співробітництва, стосовно чітко визначених секторів розвитку, а також зумовлює пошук і впровадження ефективних організаційних заходів і контролю за ухваленням та виконанням відповідних рішень.

4. Моделювання міжсекторальної взаємодії має відбуватися на основі використання проектного підходу, інших управлінських концепцій і підходів, орієнтованих на результат, що передбачає конкретизацію напрямів та особливостей такого співробітництва, встановлення взаємозв'язків між основними системоутворюючими компонентами, контрольних точок у досягненні результатів спільної діяльності, а також зон відповідальності суб'єктів взаємодії.

5. Невід'ємними складовими концептуальної моделі міжсекторальної взаємодії мають бути: її мета і завдання, спрямовані на вирішення конкретної суспільно значущої проблеми; системоутворюючі суб'єкти і об'єкти взаємодії; ключові напрями у відповідності до сфер діяльності; опис сутності і змісту взаємодії; інституціалізовані форми й методи, вимоги та особливості нормативного регулювання взаємовідносин, наявне на необхідне ресурсне забезпечення, очікувані результати, а також наявність індикаторів ефективності.

Перспективами подальших розвідок вважаємо дослідження механізмів, методичних підходів, інструментів та практичних аспектів забезпечення ефективності конкретних програм і проєктів в реалізації концепції багаторівневого врядування в Україні на субнаціональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія / уклад. : М. М. Іжа, П. І. Надолішній, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 480 с.
2. Гапак Н. М., Бойко Я. М., Червак О. Ю., Мінкович В. Т. Міжсекторне партнерство: контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад та стратегій розвитку регіонів України. *Ефективна економіка: електронний журнал* / Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Київ: Видавництво ТОВ «ДСК-Центр», 2023. № 5. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/53993>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.55>
3. Державно-громадянське партнерство. 2025. URL: <https://sites.google.com/view/liliyazinovoeva/що-таке-державно-громадянське-партнерство>.
4. Заяць Т., Краєвська, Г. Intersectoral Cooperation in the Context of Social Development of Territorial Communities of Ukraine. *Demography and Social Economy*, 2024. 55(1), С. 59–77. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.059>
5. Кармишев Д., Суворов В. Реалізація інноваційних проєктів громадської участі у повоєнному відновленні з використанням інструментів електронної демократії та SMART-

рішень. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024, вип 9. С. 32-46. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-32-46>

6. Котенко Н. В., Карпенко С. Г. Неурядові організації: поняття, види та джерела фінансування в умовах сталого розвитку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2014, № 3. С. 71-81.

7. Лібанова Е., Романюк С. Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах. *Демографія і соціальна економіка*. 2023, № 3 (53). С. 33-53. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.033>

8. Мануїлова К.В., Піроженко Н.В., Чістякова І.М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проєктний підхід у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025, № 197, С.187-192 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192>

9. Міжсекторальна взаємодія в умовах превентивного виховного середовища : навчально-методичний посібник / автори-упорядники В. І. Кириченко, О. О. Єжова. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 172 с.

10. Міжсекторальна співпраця. Програма «Креативна Європа» Україна. URL: <https://creativeeurope.in.ua/programs/categories/4>

11. Назарчук О. Визначення поняття «Міжсекторальна взаємодія» в контексті сучасних світових і вітчизняних реалій. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2024. Вип. 55, DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.46>

12. Назарчук О.М. Роль політичних еліт у забезпеченні стабільності міжсекторальної взаємодії в Україні. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14505147>

13. Ольшанський О.В. Міжсекторальна взаємодія як один із важливих інструментів для підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2024, № 4. С.230-234. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.34>

14. Полякова Ю., Степанов А., Дубіль Т. Інноваційні підходи до формування та реалізації міжсекторального співробітництва. *Економіка та суспільство*, 2024, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-113>

15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9.07.2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n31>

16. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

17. Про соціальні послуги: Закон України від 15.12.2021 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

18. Сидоренко Н.С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022, № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04>

19. Слюсаренко В. Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016, вип. 1. С. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_24.

20. Суворов В.П. Багаторівневе управління в контексті реалізації європейських політик щодо розбудови України на субнаціональному рівні. *Державне будівництво*. 2023. № 1(33). С.119–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-11>

21. Суворов В. П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 54–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04>
22. Сучасні підходи до впровадження інтегрованих соціальних послуг на рівні громад. Укладач: Єременко І. За підтримки уряду Німеччини через німецький державний банк розвитку (KfW). URL: www.unicef.org/ukraine/media/36691/file/Unicef_Integrated%20social%20services.pdf
23. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.
24. Чернов, С. В. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021, № 3(15). Рр. 205-217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
25. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 187–191
26. Bache I. Multi-level Governance in the European Union / D. Levi-Faur (ed.) Oxford Handbook of Governance, Oxford: Oxford University Press, 2012, 628-41. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0044
27. Bastianen A., Keuffer N. Local Autonomy in Central and Eastern European (CEE) Countries in Comparative Perspective: Observations, Trends and Potential Implications on Democratic Governance. *32nd NISPAcee Annual Conference, 2024*, Caucasus University, Tbilisi, Georgia. URL: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_46826C211B0E.P001/REF.pdf
28. Charter for Multi-level Governance in Europe, adopted by the EU Committee of the Regions on April 3, 2014. URL: <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-charter/en.pdf>
29. Hooghe Liesbet, Marks Gary, Types of Multi-Level Governance. *European Integration online Papers (EIoP)*, 2001. Vol. 5, No. 11ю URL: <https://ssrn.com/abstract=302786> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.302786>
30. Klijn E.H, Koppenjan J. Governance Networks in the Public Sector. Routledge; 2016. DOI:10.4324/9781315887098
31. Ladner A., Keuffer N. Bastianen A. Local Autonomy Index in the EU, Council of Europe and OECD countries (1990-2020). Release 2.0. Brussels: European Commission, 2021. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/analysis/KN-07-22-144-EN-N.pdf
32. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
33. Piattoni S. The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical, and Normative Challenges. Oxford: Oxford University Press, 2010. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199562923.001.0001
34. Sørensen E, Torfing J. Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 2011, 43(8), 842–868. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

Стаття надійшла до редакції 19.03.2025

Стаття рекомендована до друку 20.04.2025

Valentin Suvorov, candidate of sciences in public administration, assistant professor of the Department of Public Health and Health Care Management of the Kharkiv National Medical University, 4 Nauky Avenue, Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269> e-mail: vip.suvorov@gmail.com

INTERSECTORAL INTERACTION AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTING MULTILEVEL GOVERNANCE AT THE SUBNATIONAL LEVEL IN TRANSFORMATIONAL CONDITIONS

Abstract. The article examines the essence and features of intersectoral interaction as a mechanism for implementing the concept of multilevel governance at the subnational level.

It is found that intersectoral interaction in Ukraine, as a mechanism for multilevel governance at the subnational level, is a key factor in effective management of regional development in the context of decentralization under transformational conditions, as it demonstrates the potential for increasing the efficiency of management based on tripartite cooperation and partnership of various entities, but requires the introduction of effective mechanisms for further improvement, in particular by adapting the best governance practices.

It is substantiated that the implementation of the concept of multilevel governance in Ukraine at the subnational level should involve the establishment of intersectoral interaction, which is based on the cooperation of three sectors, which represent local public authorities, a proactive and informed public (non-profit sector), as well as socially responsible entrepreneurship (profit sector). At the same time, the development of intersectoral interaction processes of the above sectors requires further institutionalization and appropriate regulatory and legal regulation.

It is specified that the institutional mechanism of intersectoral interaction at the subnational level provides for the development and approval of a number of regulatory documents that provide specification of the content, forms, and effective instruments of such interaction, contribute to the development of various types of cooperation in relation to clearly defined development sectors, and also presupposes the search and implementation of effective organizational measures and control over the adoption and implementation of relevant decisions.

It is proved that modeling of intersectoral interaction should be based on the use of a project approach, other management concepts and approaches focused on results, which provides for the specification of the directions and features of such cooperation, the establishment of relationships between the main system-forming components, control points in achieving the results of joint activities, as well as areas of responsibility of interaction entities under transformational conditions.

Keywords: *multi-level governance, intersectoral interaction, tripartite cooperation, public authorities, governmental and non-governmental institutions, civil society, business sector, European integration processes.*

In cites: Suvorov, V. P. (2025). Intersectoral interaction as a mechanism for implementing multilevel governance at the subnational level in transformational conditions. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (80), 71–87. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-05> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Multi-level governance in the context of modernization of public authority and the formation of democratic governance in Ukraine: collective monograph (2020). Prykhodchenko, L. (ed.) Odesa: ORIDU NADU, 480.
2. Gapak, N.M., Boyko, Ya.M., Chervak, O.Yu., & Minkovych, V.T. (2023). Intersectoral partnership: content analysis of development strategies of territorial communities and development strategies of regions of Ukraine. *Effective economy* ; Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University, 5. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/53993>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.55>
3. State-Civil Partnership (2025). State-Civil Partnership. URL: <https://sites.google.com/view/lilyyazinoveeva/shcho-také-derzhavno-gromadyanske-partnerstvo>.
4. Zayats, T., & Krayevska, G. (2024). Intersectoral Cooperation in the Context of Social Development of Territorial Communities of Ukraine. *Demography and Social Economy*, 55(1), 59–77. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.059>
5. Karamyshev, D., & Suvorov, V. (2024). Implementation of innovative projects of public participation in post-war reconstruction using electronic democracy tools and SMART solutions. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 9, 32-46. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-32-46>
6. Kotenko, N. V., & Karpenko, S. G. (2014). Non-governmental organizations: concepts, types and sources of financing in conditions of sustainable development. *Bulletin of SumDU. Series «Economy»*, 3. 71-81.
7. Libanova, E., & Romanyuk, S. (2023). Conceptualization of multi-subject management in social relations. *Demography and social economy*, 3 (53), 33-53. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.033>
8. Manuilova, K.V., Pirozhenko, N.V., & Chistyakova, I.M. (2025). European strategies of intersectoral interaction through a project approach in public administration. *Economic space*, 197, 187-192. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192>
9. Intersectoral interaction in the conditions of a preventive educational environment: a teaching and methodological manual (2014) / V.I. Kyrychenko, O.O. Yezhova (authors-compilers). Kirovograd: Imeks-LTD, 172.
10. Intersectoral cooperation. Program «Creative Europe» Ukraine. URL: <https://creativeeurope.in.ua/programs/categories/4>
11. Nazarchuk, O. (2024). Definition of the concept of «Intersectoral interaction» in the context of modern world and domestic realities. *Visnyk of Lviv University. Series of philosophical and political science studies*, 55. DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.46>
12. Nazarchuk, O.M. (2024). The role of political elites in ensuring the stability of intersectoral interaction in Ukraine. *Ukrainian political and legal discourse*, 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14505147>
13. Olshansky, O.V. (2024). Intersectoral interaction as one of the important tools for increasing the effectiveness of decisions in the field of public administration. *States and regions. Series: Public administration and administration*, 4, 230-234. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.34>
14. Polyakova, Yu., Stepanov, A., & Dubil, T. (2024). Innovative approaches to the formation and implementation of intersectoral cooperation. *Economy and society*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-113>

15. On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Renewal of Regions and Territories: *Law of Ukraine* (2022 September 7), 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n31>
16. On the Principles of State Regional Policy. *Law of Ukraine* (2014 February 5), 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
17. On Social Services. *Law of Ukraine* (2021 December 15), 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
18. Sydorenko, N.S. (2022). Project management in public authorities: foreign experience. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-04>
19. Slyusarenko, V.E. (2016). Models of tripartite partnership of the state, business and civil society. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 1, P. 97-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_24
20. Suvorov, V.P. (2023). Multilevel governance in the context of implementing European policies for the development of Ukraine at the subnational level. *State Construction*, 1(33), 119–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-11>
21. Suvorov, V.P. (2023). Coordination as a mechanism for implementing the concept of multilevel governance in Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 2 (77), 54–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04>
22. Modern approaches to the implementation of integrated social services at the community level : Eremenko, I. (ed.). With the support of the German government through the German state development bank (KfW). DOI: www.unicef.org/ukraine/media/36691/file/Unicef_Integrated%20social%20services.pdf
23. Kharchenko, T., & Samoilenko, T. (2019). Implementation of project approach tools in the public administration system. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 1, 21–25.
24. Chernov, S. V. (2021). Conceptual principles for the implementation of the project approach in public administration of a modern state. *Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 3(15), 205-217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
25. Yushkov, P. (2019). Problems and shortcomings of the implementation of state target programs in the project management system of the Ukrainian economy. *Black Sea Economic Studies*, 47(1), 187–191
26. Bache, I. (2012) 'Multi-level Governance in the European Union' in D. Levi-Faur (ed.) *Oxford Handbook of Governance*, Oxford: Oxford University Press, 628-41. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0044
27. Bastianen, A., & Keuffer N. (2024) Local Autonomy in Central and Eastern European (CEE) Countries in Comparative Perspective: Observations, Trends and Potential Implications on Democratic Governance. *32nd NISPAcee Annual Conference 2024*, Caucasus University, Tbilisi, Georgia. URL: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_46826C211B0E.P001/REF.pdf
28. Charter for Multi-level Governance in Europe, adopted by the EU Committee of the Regions on April 3, 2014. URL: <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/mlg-charter/en.pdf>
29. Hooghe, Liesbet, & Marks, Gary. (2011, October 12). Types of Multi-Level Governance. *European Integration online Papers (EIoP)*, 5, 11. URL: <https://ssrn.com/abstract=302786> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.302786>

30. Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge. DOI:10.4324/9781315887098

31. Ladner, A., Keuffer, N., & Bastianen, A. (2021). Local Autonomy Index in the EU, Council of Europe and OECD countries (1990-2020). *Release 2.0. Brussels: European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/analysis/KN-07-22-144-EN-N.pdf

32. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. *OECD Multi-level Governance Studies*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>

33. Piattoni, S. 2010. *The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical, and Normative Challenges*. Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/acprof:oso/9780199562923.001.0001

34. Sørensen, E. & Torfing, J. (2011) Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868 <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

The article was received by the editors 19.03.2025

The article is recommended for printing 20.04.2025