



The Theory and Practice of Collaborative Governance: Current State and Prospects for Ukraine

UDC: 35.072.2:316.334.3(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152504>

Korniievskiy Serhii

Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0001-5089-1006>, s.v.korniievskiy@ust.edu.ua

Ukrainian State University of Science and Technologies (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Relevance. In today's world, characterized by increasing complexity in societal challenges, collaborative governance is gaining growing importance. Traditional governance models based on hierarchical structures and strict regulations often prove insufficient in addressing multi-level social, economic, and environmental issues.

Collaborative governance promotes greater openness, transparency, and legitimacy in decision-making, enhances trust between the state and citizens, and stimulates innovation in public administration.

Objective. The aim of this study is to examine the theoretical foundations and implementation features of collaborative governance in public administration and to provide practical recommendations for introducing this practice in domestic conditions.

Results. A review of the academic literature on collaborative governance highlights its key characteristics: the involvement of multiple stakeholders; a consensus-oriented approach that prioritizes collective understanding over simple majority rule; a formal structure—although collaboration can be informal, effective collaborative governance typically involves structured processes; and a focus on public objectives, addressing complex societal issues that cannot be effectively resolved by a single organization alone.

Conclusions. Collaborative governance represents a significant shift toward inclusive decision-making processes in public administration. The engagement of multiple stakeholders in structured dialogues aimed at reaching consensus enhances the effectiveness and legitimacy of governance decisions.

Keywords: public administration, public governance, collaborative governance, stakeholders, local authorities

Теорія та практика колаборативного врядування: сучасний стан та перспективи для України

Корнієвський Сергій

Український державний університет науки і технологій (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність. У сучасному світі, що характеризується зростаючою складністю суспільних викликів, колаборативне врядування набуває все більшого значення. Традиційні моделі управління, засновані на ієрархічних структурах та жорсткій регламентації, часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні багаторівневих соціальних, економічних та екологічних проблем.

Колаборативне врядування сприяє більшій відкритості, прозорості та легітимності управлінських рішень, підвищенню рівня довіри між державою та громадянами, а також стимулює інновації у сфері публічного управління.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад й особливостей імплементації колаборативного врядування у публічному управлінні та надання практичних рекомендацій щодо впровадження цієї практики у вітчизняних умовах.

Результати. Аналіз наукової літератури з проблематики колаборативного врядування дозволив виокремити ключові характеристики цього концепту: залучення багатьох зацікавлених сторін; орієнтація на консенсус для досягнення угод, які відображають колективне розуміння, а не лише задоволення більшості; формальна структура - хоча співпраця може бути неформальною, ефективне колаборативне врядування зазвичай передбачає структуровані процеси; спрямованість на публічну мету, тобто вирішення складних суспільних питань, які неможливо ефективно вирішити силами однієї організації.

Висновки. Колаборативне врядування представляє значний зсув у напрямку до інклюзивних процесів прийняття рішень у державному управлінні. Залучення багатьох зацікавлених сторін до структурованих діалогів, спрямованих на досягнення консенсусу, сприяє підвищенню ефективності та легітимності управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, публічне адміністрування, колаборативне врядування, зацікавлені сторони, місцеві органи влади

Стаття надійшла / Article arrived: 26.01.2025

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.2025



Вступ.

У сучасних умовах глобалізації, децентралізації та зростаючої складності суспільних відносин традиційні моделі врядування виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку. Урядові інституції часто стикаються з викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, низьким рівнем довіри громадян та необхідністю врахування інтересів великої кількості зацікавлених сторін. У таких умовах концепція колаборативного врядування набуває особливого значення як інноваційний підхід до управління суспільними процесами, що ґрунтується на співпраці між державою, приватним сектором та громадянським суспільством.

Колаборативне врядування передбачає залучення різних акторів до процесу прийняття рішень з метою досягнення узгоджених рішень, які враховують широкий спектр інтересів. Проте, на практиці імплементація цієї моделі стикається з низкою труднощів, зокрема проблемами координації, розподілу відповідальності, недостатньою інституційною підтримкою та конфліктами між зацікавленими сторонами. Недостатнє розуміння механізмів ефективної співпраці та відсутність належних нормативних рамок також ускладнюють застосування колаборативного підходу у сфері публічного управління.

Актуальність. У сучасному світі, що характеризується зростаючою складністю суспільних викликів, колаборативне врядування набуває все більшого значення. Традиційні моделі управління, засновані на ієрархічних структурах та жорсткій регламентації, часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні багаторівневих соціальних, економічних та екологічних проблем.

Дослідження теорії та практики колаборативного врядування є особливо актуальним у контексті сучасних реформ у сфері децентралізації, цифровізації та суспільної участі. Вивчення міжнародного досвіду, адаптація успішних практик і розробка ефективних механізмів співпраці між різними акторами дозволить покращити якість управління та сприятиме сталому розвитку суспільства.

Таким чином, актуальність дослідження теорії та практики колаборативного врядування обумовлена необхідністю глибшого аналізу концептуальних засад цього підходу, оцінки його ефективності в різних сферах суспільного життя та розробки рекомендацій щодо його впровадження. У цьому контексті постає питання: які фактори визначають успіх колаборативного

врядування та яким чином можна підвищити його ефективність у публічному управлінні.

Метою статті є дослідження теоретичних засад й особливостей імплементації колаборативного врядування у публічному управлінні та надання практичних рекомендацій щодо впровадження цієї практики у вітчизняних умовах.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз літератури з теми дослідження дозволяє стверджувати, що за останні два десятиліття вчені приділяють значну увагу проблематиці колаборативного врядування в соціальних науках. (Mashur, Maryani, Handoko, & Rafi, 2023) вважають, що стаття (Brown, 2002) є відправною точкою для нової лінії досліджень у галузі колаборативного врядування в соціальних науках у базі даних Scopus.

Одночасно, комплексний огляд 10 найбільш актуальних робіт за кількістю цитувань у дослідженнях по колаборативному врядуванню за 2002-2022 роки, проведений (Maulana, & Decman, 2023), показав, що найбільш цитованою є робота (Zollo, Reuer, & Singh, 2002).

На нашу думку, колаборативне врядування є частиною більш змістовної наукової сфери, яку можна назвати теорією співпраці. Можна стверджувати, що початок досліджень у цій сфері датується 1991 роком, коли була опублікована стаття Д. Д. Вуда і Б. Грея «До становлення комплексної теорії співпраці» (Wood, & Gray, 1991), в якій були розглянуті різні теоретичні та емпіричні аспекти процесу співпраці та форм колаборативних альянсів. У статті дослідницькі результати аналізуються з урахуванням таких ключових питань, що є суттєвими для комплексної теорії співпраці: визначення співпраці, умови, при яких співпраця організовується і роль організатора, наслідки співпраці для оточення і контролю учасників над середовищем, а також взаємозв'язок між особистими інтересами індивідуальних учасників і загальними інтересами всіх, що беруть участь у колаборативному альянсі.

В умовах домінування моделі "Нове публічне управління" була опублікована стаття (Vigoda, 2002), в якій була встановлена теоретично та емпірично обґрунтована критика поточного на той час стану нового публічного менеджменту, в якому значення громадянської активності і участі кілька нивелювалося. Також у статті були запропоновані деякі рекомендації для подальшого розвитку колаборативного врядування в контексті посилення співпраці та партнерства між органами управління і державною адміністрацією, громадянами та іншими суспільними учасниками, такими як



ЗМІ, академічне середовище і приватний та третій сектор.

У статті (Gunton, & Day, 2003) оцінюється корисність нової моделі планування, заснованої на громадській участі, яка делегує відповідальність за підготовку планів безпосередньо зацікавленим сторонам. Автори прослідковують походження цієї нової моделі, яка називається колаборативним плануванням (CP) або спільним прийняттям рішень (SDM), та оцінюють її переваги та недоліки, спираючись на огляд теоретичних та емпіричних досліджень. Огляд показав, що CP є ефективною моделлю планування, яка більш ефективно, ніж інші моделі планування, сприяє розробці та впровадженню планів, що відповідають громадським інтересам.

Стаття (Newman, Barnes, Sullivan, & Knops, 2004) базується на результатах дослідження в рамках процесів участі у різних громадських об'єднаннях, створених з метою заохочення більш активної участі громадян та покращення послуг соціального забезпечення, зробивши їх більш чутливими до потреб споживачів. Результати дослідження ілюструють питання розвитку колаборативного врядування в контексті державної політики, показують способи, якими така політика інтерпретується та реалізується стратегічними акторами в місцевих організаціях.

У роботі (Nabukenya, 2005) описано потенційне застосування методології інжинірингу співпраці (Collaboration Engineering – CE) в галузі розробки політики. Автор стверджує, що CE може призвести до покращення процесів розробки політики (Policy-Making Processes – PMP), тобто якості прийнятих політичних рішень. Процес розробки політики включає в себе численних учасників з різноманітними інтересами, і політика може бути реалізована тільки на основі спільної роботи, в якій учасники вносять необхідні ресурси.

(Ansell, & Gash, 2007) провели дослідження існуючої літератури про колаборативне врядування з метою розробки контингентної моделі колаборативного врядування. Автори виділили важливі змінні, які впливатимуть на успіх цього способу управління. Серед таких змінних є попередня історія конфлікту або співпраці, стимули для участі учасників, дисбаланси влади та ресурсів, лідерство та інституційне проектування. У статті також виділяється ряд факторів, що критичні в самому процесі співпраці. Ці фактори включають діалог лицем до лица, створення довіри та розвиток зобов'язань і спільного розуміння (Matveieva, Navumau, & Gustafsson, 2022). (Ansell, & Gash, 2007) виявили, що сприятливий цикл співпраці

розвивається, коли колаборативні форуми зосереджуються на "малих перемогах", що поглиблюють довіру, зобов'язання та спільне розуміння.

Теоретична основа, запропонована в дослідженні (Amirkhanyan, 2008), розглядає вплив кількох категорій детермінант співпраці, що стосуються державних органів, підрядників, контрактних відносин, послуг та ринків.

На думку (Suarez, 2011), некомерційний сектор швидко розвивається, оскільки організації розширюють свою увагу до ефективності, стійкості та відповідальності. Державні органи також змінюються, впроваджуючи колаборативне державне управління та сприяючи підходам, заснованим на піклуванні (Matveieva, Mamatova, Borodin, Gustafsson, Wihlborg, & Kvitka, 2024). Результати дослідження показують, що професіоналізація учасників громадських організацій і співпраця мають значення для отримання державної підтримки, незважаючи на попереднє фінансування, і співпраця також сприяє загальній підтримці з боку держави.

У статті (O'Leary, & Vj, 2012) аналізуються найважливіші питання, концепції та ідеї в дослідженнях і практиці колаборативного управління в сфері державного управління. Розглянуті суперечливі визначення співпраці; зміни в оточуючому середовищі державного управління, які сприяли розвитку колаборативного управління; парадокс балансу автономії та взаємозалежності; фактори, які слід враховувати перед початком співпраці; важливість особистості; змінюючийся виклик лідерства; недоліки досліджень в галузі колаборативного управління в державній сфері та відсутність зв'язку між теорією і практикою.

(Getha-Taylor, & Morse, 2013) стверджують, що підвищена увага до спільного управління в галузі державного управління вимагає перегляду основних компетенцій державних менеджерів і способів їх розвитку. Традиційна модель розвитку лідерства, зосереджена на управлінні в рамках ієрархії і з використанням командно-управлінського підходу, повинна бути доповнена увагою до спільного вирішення проблем, роботи в горизонтальних структурах і стимулювання поведінки новими способами.

(Ansell, Sorensen, & Torfing, 2017) запропонували нову синтетичну перспективу на проблеми реалізації політики, стверджуючи, що спільне проектування політики та адаптивне її впровадження допоможуть державним управлінням запобігати проблемам у цій сфері. Класичні теорії занадто вузько зосереджувалися на адміністративних перешкодах, і "Нове публічне управління" зміцнило поділ між



політикою і адміністрацією. Спроби покращити реалізацію політики повинні обов'язково починатися з розгляду її проектування, яке можна покращити завдяки співпраці та деліберації між акторами на верхньому і нижньому рівнях, включаючи потенційних користувачів послуг та інших недержавних акторів.

(Getha-Taylor, Grayer, Kempf, & O'Leary, 2019) досліджували взаємозв'язок між довірою та співпрацею. У статті розширюється теоретичне розуміння концепції довіри та можливості співпраці за відсутності довіри, розглядаючи їх з позицій вирішення конфліктів, психології та права. Автори запропонували визначення колаборативної довіри як індивідуального сприйняття, яке є результатом оцінок, досвіду та схильностей людини, в якому він вірить і готовий діяти на основі слів, дій та рішень інших. Це може включати підтримку принципів, правил, норм та процедур прийняття рішень, які формують колективні очікування.

(Tuurnas, Stenvall, Virtanen, Pekkola, & Kurkela, 2019) досліджували реформу спільного управління з точки зору організаційної культури. Результати дослідження дозволили краще зрозуміти реальність і готовність до співпраці місцевих органів влади в цьому відношенні. Робота є цінним аспектом для збільшення як теоретичного, так і практичного розуміння спільного управління. Згідно з результатами дослідження, створення культури спільного розвитку потребує можливості підтримки і управління, внеску персоналу місцевих органів влади та здатності шукати зовнішніх партнерів. Результати підкреслюють, що підтримуючі і мотивуючі фактори важливіші для формування культури співпраці, що дає оптимістичний сигнал акторам, що прагнуть посилити культуру спільного розвитку в місцевих державних організаціях.

Робота (Rapp, 2020) є продовженням досліджень у галузі довіри як основи колаборативного управління. Стаття побудована на основі рамок, що виділяють чотири вимірювання довіри, важливі для спільного управління природними ресурсами, і аргументує необхідність враховувати не тільки множинні форми довіри, а й множинні об'єкти довіри. Зокрема, припускається, що вплив довіри окремих осіб на результати спільної діяльності залежить від загальної атмосфери довіри; коли рівень довіри групи низький, довіра окремих осіб має обмежений вплив на результати спільної діяльності порівняно зі ситуацією, коли рівень довіри групи високий.

Незважаючи на значний науковий доробок в цій сфері, у вітчизняній науці державного

управління наразі проблематика колаборативного врядування є мало дослідженою. Це зумовило актуальність роботи.

Результати дослідження.

Колаборативне врядування – це багатогранна концепція, яка здобула популярність у сфері державного управління та формування політики. Вона передбачає залучення різноманітних зацікавлених сторін, включаючи державні установи та недержавних акторів, до структурованого процесу прийняття рішень з метою досягнення спільних цілей. Нижче наведено кілька теоретичних визначень та ключових аспектів колаборативного врядування, запозичених із наукових джерел.

Анселл і Гаш визначають колаборативне врядування як: *"Форма управління, за якої одна або кілька державних установ безпосередньо залучають недержавних зацікавлених сторін до колективного процесу прийняття рішень, який є формальним, орієнтованим на консенсус і розважливим, з метою розробки чи реалізації державної політики або управління публічними програмами чи активами"* (Ansell, & Gash, 2007).

Це визначення підкреслює шість критеріїв: ініціація процесу державними установами, залучення недержавних акторів, безпосередня участь у прийнятті рішень, формальна організація процесу, орієнтація на консенсус і зосередженість на публічній політиці.

Емерсон і Набатчі розширюють попереднє визначення, зазначаючи, що колаборативне врядування охоплює: *"Процеси та структури ухвалення рішень і управління у сфері публічної політики, які залучають людей через межі державних установ, рівнів уряду та/або суспільного, приватного й громадянського секторів для реалізації публічної мети, яку інакше неможливо було б досягти"* (Emerson, & Nabatchi, 2015).

Це підкреслює необхідність міжсекторної співпраці для ефективного врядування.

Бінгхем та ін. описують колаборативне врядування як: *"Стратегію, що використовується в плануванні, регулюванні, формуванні політики та публічному управлінні для координації, узгодження та інтеграції цілей і інтересів багатьох зацікавлених сторін"*. Автори зазначають, що цей підхід може забезпечити вищу задоволеність зацікавлених сторін порівняно з традиційними методами (Collaborative Governance, 2005).

Баторі А. та Свенсон С. провівши аналіз наукової літератури з проблематики колаборативного врядування виокремили ключові характеристики цього концепту, серед яких:



- залучення багатьох зацікавлених сторін, що забезпечує участь різних секторів та підвищує легітимність і прийняття прийнятих рішень;
- орієнтація на консенсус для досягнення угод, які відображають колективне розуміння, а не лише задовольняють більшість;
- формальна структура - хоча співпраця може бути неформальною, ефективне колаборативне врядування зазвичай передбачає структуровані процеси;
- спрямованість на публічну мету, тобто вирішення складних суспільних питань, які неможливо ефективно вирішити силами однієї організації.

Вчені також зазначають, що наукова література демонструє різноманітність у підходах до визначення колаборативного врядування. Серед основних відмінностей автори виділяють розподіл між державним

і приватним секторами - деякі визначення більше зосереджуються на залученні урядових або недержавних акторів. Відмінності також стосуються обсягу співпраці. Одні визначення стосуються конкретних етапів процесів (наприклад, розробка чи реалізація політики), інші – співпраці як постійної практики. Крім того, в літературі часто ідеалізується співпраця, однак деякі дослідження попереджають про можливі зловживання чи неефективність (Batory, & Svensson, 2019).

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що колаборативне врядування суттєво відрізняється від традиційних моделей управління за кількома ключовими аспектами, зосереджуючись на інклюзивності, гнучкості та спільній відповідальності. Основні відмінності між колаборативним і традиційним управлінням наведені в таблиці 1.

Табл. 1

Основні відмінності між колаборативним і традиційним управлінням

Колаборативне управління	Традиційне управління
Залучення зацікавлених сторін	
Активно залучає широкий спектр зацікавлених сторін, включаючи урядові установи, приватний сектор, некомерційні організації та громадян. Таке залучення сприяє формуванню відчуття причетності та відповідальності серед учасників.	Характеризується зазвичай вертикальним підходом до ухвалення рішень, коли урядові посадовці приймають рішення з обмеженим залученням громадськості або інших зацікавлених сторін. Це часто призводить до відчуження між політиками та громадою.
Структура ухвалення рішень	
Використовує мережевий підхід, який підкреслює горизонтальні відносини між зацікавленими сторонами. Рішення приймаються спільно через діалог і досягнення консенсусу, що дозволяє враховувати різноманітні точки зору.	Характеризується зазвичай вертикальним підходом до ухвалення рішень, коли урядові посадовці приймають рішення з обмеженим залученням громадськості або інших зацікавлених сторін. Це часто призводить до відчуження між політиками та громадою.
Гнучкість та адаптивність	
Високо адаптивне до змінних обставин завдяки своїй інклюзивності. Зацікавлені сторони можуть оперативно реагувати на нові виклики, використовуючи спільні ресурси та експертизу.	Часто стикається з труднощами в адаптації через бюрократичні процеси та жорсткі структури, які можуть уповільнювати своєчасне реагування на динамічні ситуації.
Фокус на вирішенні проблем	
Спрямоване на вирішення складних суспільних проблем через спільні знання та ресурси. Заохочує інноваційні рішення, які виникають у результаті спільних зусиль різних акторів.	Частіше зосереджене на дотриманні регламентів і процедур, ніж на спільному вирішенні проблем, що може призводити до неефективності в подоланні складних викликів.
Довіра громадськості та легітимність	
Підвищує довіру громадськості завдяки прозорості й підзвітності, які забезпечуються залученням зацікавлених сторін до процесу ухвалення рішень. Громадяни частіше сприймають результати як справедливі, коли мають голос у процесі управління.	Часто стикається з викликами щодо довіри громадськості через сприйняття закритості в ухваленні рішень і недостатнє залучення громадян, що може викликати скептицизм щодо дій уряду.
Управління ресурсами	
Сприяє об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що оптимізує використання ресурсів і зменшує дублювання зусиль у наданні публічних послуг.	Зазвичай працює в рамках ізольованих департаментів або установ, що може призводити до дублювання дій і неефективного використання ресурсів.

Складено автором на основі джерел (Amirullah, Tinggi, Administrasi, & Makassar, 2024)



Вищенаведене дозволяє виділити основні переваги колаборативного врядування в публічному адмініструванні. По-перше, воно підвищує ефективність надання публічних послуг шляхом об'єднання ресурсів, експертних знань та зусиль різних зацікавлених сторін. Такий підхід мінімізує дублювання дій і максимізує використання ресурсів, що призводить до значної економії коштів та оптимізації процесів (Carido, 2024).

По-друге, залучення різноманітних точок зору та експертизи сприяє наданню послуг вищої якості, які краще відповідають потребам громад. Учасники процесу ухвалення рішень можуть розробляти адаптовані рішення, які враховують конкретні локальні виклики.

По-третє, залучення громадян та зацікавлених сторін до процесу управління підвищує прозорість та підзвітність, що сприяє зростанню довіри громадян до дій уряду. Коли учасники почуваються залученими до ухвалення рішень, вони частіше сприймають результати як справедливі та легітимні.

По-четверте, Колаборативне врядування дозволяє ефективно вирішувати складні та взаємопов'язані проблеми, які неможливо подолати зусиллями однієї організації. Завдяки використанню унікальних сильних сторін різних секторів (публічного, приватного та некомерційного) такий підхід забезпечує інтегровані рішення для багатогранних викликів (Saleh, Hendrik, Zauhar, & Nuh, 2021; Sijing, 2022).

По-п'яте, на відміну від традиційних ієрархічних структур, колаборативне врядування краще адаптується до змінних обставин. Учасники можуть коригувати свої стратегії відповідно до нової інформації або змін потреб громади, що забезпечує актуальність та ефективність ініціатив.

По-шосте, колаборативне врядування сприяє взаємному навчанню між учасниками, підвищуючи їхню здатність до ефективного вирішення проблем. Ці спільні знання можуть призвести до інноваційних підходів та вдосконалення навичок усіх залучених сторін.

По-сьоме, залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи членів громади, урядові установи та некомерційні організації, формує відчуття причетності до публічної політики. Це підвищує ймовірність успішної реалізації та прийняття ініціатив.

На окрему увагу заслуговує визначення впливу колаборативного врядування на якість та доступність публічних послуг. Колаборативне управління суттєво впливає на якість і доступність публічних послуг, сприяючи

інклюзивності, підвищенню прозорості та активному залученню зацікавлених сторін.

Моделі колаборативного управління сприяють участі різноманітних зацікавлених сторін, зокрема державних органів, неурядових організацій і представників громади, у процесах прийняття рішень. Такий інклюзивний підхід дозволяє враховувати широкий спектр думок і експертизи, що веде до більш ефективних і адаптованих до потреб громадян послуг. Дослідження підтверджують, що управління з залученням зацікавлених сторін підвищує прозорість, підзвітність і чуйність у наданні послуг (Carido, 2024).

Також залучення різних представників громади до процесу управління дозволяє краще ідентифікувати та усувати бар'єри до доступу. Це забезпечує розробку публічних послуг, які відповідають потребам усіх верств населення (Khutkuu, & Matveieva, 2024), особливо маргіналізованих груп (Matveieva, 2024). Наприклад, колаборативне управління сприяє участі людей та їхньому посиленню, що є важливим для покращення доступності послуг.

Колаборативне управління забезпечує можливість отримувати зворотний зв'язок у реальному часі від зацікавлених сторін, що дозволяє адміністраторам швидко реагувати на змінювані потреби громади. Ця адаптивність є ключовою для підтримання високої якості послуг та їхньої відповідності актуальним викликам.

Колаборативні ініціативи часто сприяють об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що підвищує ефективність надання послуг. Завдяки спільному використанню ресурсів і експертизи місцеві органи влади можуть покращити якість послуг без значного збільшення витрат (Djalil, Chan, Putra, Tabrani, & Agustina, 2025).

Велике значення має те, що залучення численних зацікавлених сторін сприяє навчанню і розвитку компетенцій учасників. Така спільна діяльність стимулює інновації та розвиток нових навичок, що покращує загальну якість надання публічних послуг (Grootjans, Stijnen, Kroese, Ruwaard, & Jansen, 2022).

Залучення різноманітних зацікавлених сторін дозволяє враховувати широкий спектр точок зору та експертизи у процесі прийняття рішень. Це забезпечує створення більш адаптованих і чутливих публічних послуг, які краще відповідають специфічним потребам і вподобанням громади. Дослідження показують, що колаборативні підходи часто приводять до інноваційних рішень завдяки унікальним ідеям і креативним підходам учасників (Matveieva, Navumau, & Gustafsson, 2022).



Залучення зацікавлених сторін у процеси управління сприяє більшій прозорості та підзвітності. Відкритість у прийнятті рішень підвищує довіру до державних установ. Політики сприймаються як більш легітимні й справедливі, коли зацікавлені сторони беруть участь у їхньому формуванні.

Колаборативне врядування сприяє об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що може забезпечити значну економію коштів і підвищення ефективності надання послуг. Завдяки зменшенню дублювання зусиль і максимізації використання ресурсів місцева влада здатна покращити якість послуг, особливо в умовах обмеженого бюджету.

Також вбачається необхідним більш докладно розглянути вплив колаборативного врядування на зміцнення довіри громадськості через механізми, які сприяють прозорості, підзвітності та залученню громади. Ось основні способи, як цей підхід сприяє формуванню довіри:

Підвищення прозорості. Залучення зацікавлених сторін до процесів управління сприяє прозорості, оскільки ухвалення рішень стає більш відкритим і доступним. Коли громадяни та зацікавлені сторони можуть спостерігати за процесом прийняття рішень і розуміти його обґрунтування, це зменшує підозри та сприяє формуванню довіри до державних установ.

Посилення підзвітності. Колаборативне врядування забезпечує участь численних зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень, створюючи систему стримувань і противаг. Ця спільна відповідальність підвищує підзвітність, оскільки учасники можуть контролювати дії один одного. Коли люди відчувають, що їхній голос має значення і що існує контроль у процесах управління, вони більше довіряють системі.

Залучення громади та її розширення можливостей. Активне залучення громадян та різних груп зацікавлених сторін робить управління більш представницьким щодо інтересів громади. Це залучення надає людям відчуття значущості та вислуханості. Коли громадяни бачать, що їхні проблеми враховуються у прийнятті рішень, їхня довіра до державних інституцій зростає.

Зменшення недовіри через співпрацю. Колаборативне врядування сприяє діалогу та взаєморозумінню між різними групами громади. Це допомагає зменшити історичну недовіру, особливо в громадах, які мали досвід відчуження або конфліктів із владою.

Покращення процесу ухвалення рішень. Колаборативне врядування сприяє покращенню

якості рішень завдяки врахуванню різноманітних точок зору та експертизи. Коли політики розробляються за участю тих, кого вони стосуються, вони краще відповідають потребам громади, що сприяє більшій задоволеності діями уряду та підвищенню довіри.

Демонстрація чутливості до потреб громади. Активно залучаючи зацікавлені сторони та реагуючи на їхній зворотний зв'язок, уряд демонструє свою прихильність до обслуговування інтересів громади. Ця чутливість підсилює впевненість громадян у тому, що їхні потреби та проблеми враховуються, що додатково зміцнює довіру.

Формування довгострокових відносин. Залучення зацікавлених сторін сприяє формуванню довгострокових відносин між державними установами та громадою. Ці відносини, побудовані на взаємоповазі та розумінні, сприяють підтримці довіри з часом, коли громада бачить постійне залучення влади (Mukhlis, & Perdana, 2022).

Приклади успішних ініціатив колаборативного врядування підкреслюють його потенціал у вирішенні складних питань шляхом використання різноманітних точок зору та зміцнення співпраці між зацікавленими сторонами та демонструють ефективність цього підходу в різних контекстах:

1. Форум водних ресурсів Сакраменто. У цій ініціативі брали участь урядові установи, споживачі води та екологічні групи, які спільно розробили комплексний план управління водними ресурсами в регіоні Сакраменто. Завдяки колаборативному процесу були створені стійкі політики, які збалансували потреби навколишнього середовища та людського споживання, демонструючи, як різні інтереси можуть бути узгоджені на користь усіх учасників.

2. План збереження середовища проживання пустельної черепахи. Після визнання пустельної черепахи видом, що перебуває під загрозою зникнення, місцеві уряди та забудовники в Неваді стикнулися зі значними викликами. Замість того, щоб вести юридичні суперечки, вони ініціювали колаборативний процес із залученням усіх зацікавлених сторін. У результаті було розроблено План збереження середовища проживання, який дозволив проводити відповідальну забудову, зберігаючи середовище існування черепахи. Цей приклад ілюструє ефективну співпрацю між учасниками.

3. Рамковий план спільного планування в Шотландії. Ця ініціатива об'єднує громадян, бізнес, місцеві уряди та некомерційні організації для впливу на рішення у сфері місцевого планування. Попри те, що цей підхід є відносно



новим, він уже позитивно вплинув на політику національного уряду, збільшивши фінансування ініціатив спільного планування та сприяючи активнішій взаємодії з невеликими громадськими групами.

4. Інтегрований підхід до роботи з громадами в Маастрихті, Нідерланди. Ця ініціатива спрямована на покращення здоров'я населення через колаборативне управління за участі різних зацікавлених сторін. Завдяки зосередженню на спільних цілях і принциповій взаємодії проєкт успішно вирішував проблеми нерівності у сфері охорони здоров'я та підвищив якість медичних послуг у неблагополучних районах.

5. Колаборативні клінічні мережі в Національній службі охорони здоров'я Великої Британії (NHS). Ці мережі відіграють важливу роль у покращенні результатів у сфері охорони здоров'я завдяки співпраці між медичними працівниками різних дисциплін. Завдяки обміну знаннями та ресурсами ці мережі ефективно вирішують складні виклики у сфері охорони здоров'я та покращують якість надання послуг (Sánchez-Soriano, Arango-Ramírez, Pérez-López, & García-Montalvo, 2024).

Не зважаючи на високу ефективність застосування колаборативного врядування у практиці публічного управління його впровадження інколи супроводжується низкою викликів, які можуть знизити ефективність цього підходу. Ось основні з них: координація між різноманітними зацікавленими сторонами; нерівність у розподілі влади; формування довіри та ефективна комунікація; "колаборативна втома"; проблеми з підзвітністю та легітимністю; обмеженість ресурсів; інституційний опір. Розв'язання цих викликів є важливим для досягнення потенційних переваг колаборативного управління та успішної реалізації ініціатив у сфері публічного адміністрування (Bianchi, Nasi, & Rivenbark, 2021; Gbla, Munu, & Yusuf, 2024).

Підсумовуючи наведене можна надати низку рекомендацій місцевим органам влади щодо підвищення ефективності їхньої діяльності через використання інструментів колаборативного врядування.

1. Колаборативне врядування передбачає залучення численних стейкхолдерів із різними цілями, пріоритетами та методами роботи. Така складність часто призводить до конфліктів та труднощів у досягненні консенсусу, що робить координацію значним викликом для місцевих органів влади. Для ефективного управління цими процесами необхідно розвивати у публічних службовців навички фасилітації та ведення переговорів.

2. Різниця у рівнях впливу між зацікавленими сторонами може негативно вплинути на співпрацю. Домінуючі учасники можуть затьмарювати менш впливові групи, що призводить до нерівномірної участі у процесі ухвалення рішень. Це може стати причиною ігнорування менш потужних голосів і зниження легітимності спільної роботи. Тому органам влади необхідно докласти зусиль для забезпечення врахування інтересів всіх учасників процесу.

3. Органам влади необхідно забезпечити створення довіри між різними учасниками, що є ключовим для успішної співпраці. Учасники повинні бути впевнені, що їхній внесок цінується, і що між усіма сторонами існує взаємоповага. Недостатня комунікація може призводити до непорозумінь, що ще більше ускладнює процес співпраці.

4. Наступним важливим завданням для органів влади є створення формальних каналів для діалогу, щоб забезпечити врахування всіх точок зору.

5. Колаборативне врядування сприяє реалізації довготривалих проєктів. Такі проєкти вимагають сталого залучення всіх сторін, що без досягнення відчутних результатів може викликати розчарування та втрату зацікавленості серед стейкхолдерів. Тому органам влади необхідно підтримувати активність учасників протягом всього періоду впровадження колаборативних проєктів.

6. Місцеві органи влади часто стикаються з нестачею фінансування, кваліфікованого персоналу та інших ресурсів, необхідних для ефективної співпраці. За відсутності достатніх ресурсів навіть найкращі ініціативи можуть не досягти своїх цілей.

7. Для успішного колаборативного управління стейкхолдерам необхідно володіти не лише технічними знаннями, але й навичками ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Місцеві органи влади повинні інвестувати у розвиток потенціалу як своїх співробітників, так і зовнішніх учасників.

8. Перехід від традиційних моделей управління до колаборативних підходів може викликати опір з боку усталених інституцій, які звикли до ієрархічних структур ухвалення рішень. Подолання цього опору вимагає культурних змін у організаціях для прийняття колаборативного управління як життєздатної стратегії.

Висновки.

Колаборативне врядування представляє значний зсув у напрямку до інклюзивних процесів прийняття рішень у державному



управлінні. Залучення багатьох зацікавлених сторін до структурованих діалогів, спрямованих на досягнення консенсусу, сприяє підвищенню ефективності та легітимності управлінських рішень.

Загалом, колаборативне врядування є стратегічним підходом у публічному адмініструванні, який не лише покращує надання послуг, а й зміцнює зв'язки в громаді та підвищує загальну ефективність роботи уряду.

Колаборативне врядування представляє собою перехід до більш інклюзивних, гнучких і ефективних підходів у публічному адмініструванні, різко контрастуючи з ієрархічними та часто жорсткими структурами традиційних моделей управління.

Колаборативне врядування покращує якість і доступність публічних послуг, сприяючи інклюзивності, чуйності, оптимізації ресурсів і розвитку потенціалу серед учасників. Це підхід, який дозволяє враховувати потреби громади та ефективно вирішувати спільні проблеми.

Колаборативне врядування із залученням зацікавлених сторін підвищує довіру громадськості через посилення прозорості, підзвітності, залучення громади, співпраці, якості ухвалення рішень, чутливості та формування довгострокових відносин між владою та громадянами. Ці фактори створюють більш довірливе середовище управління.

Не зважаючи на високу ефективність застосування колаборативного врядування у практиці публічного управління його впровадження інколи супроводжується низкою викликів, які можуть знизити ефективність цього підходу. Ось основні з них: координація між різноманітними зацікавленими сторонами; нерівність у розподілі влади; формування довіри та ефективна комунікація; "колаборативна втома"; проблеми з підзвітністю та легітимністю; обмеженість ресурсів; інституційний опір. Розв'язання цих викликів є важливим для досягнення потенційних переваг колаборативного управління та успішної реалізації ініціатив у сфері публічного адміністрування.

REFERENCES

- Amirkhanyan, A. (2008). Collaborative Performance Measurement: Examining and Explaining the Prevalence of Collaboration in State and Local Government Contracts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 523-554. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun022>
- Amirullah, I., Tinggi, S., Administrasi, I., & Makassar, Y. (2024). Analyzing the Impact of Collaborative Governance Models on Public Service Delivery Digital Innovation. *International Journal of Management*, 1(3), 22-37. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.20>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., Sorensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy and Politics*, 45(3), 467-486. <https://doi.org/10.1332/030557317X14972799760260>
- Batory, A., & Svensson, S. (2019). The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. *Central European Journal of Public Policy*, 13(2), 28-39. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0008>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581-1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Brown, A. J. (2002). Collaborative Governance Versus Constitutional Politics: Decision Rules for Sustainability from Australia's South East Queensland Forest Agreement. *Environmental Science and Policy*, 5(1), 19-32. [https://doi.org/10.1016/S1462-9011\(02\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S1462-9011(02)00022-9)
- Carido, L. (2024). Role of Collaborative Governance in Building Partnerships in Public Administration Initiatives. *Review Pub Administration Manag*, 12(3), 1000460.
- Collaborative Governance. (2005). *The Oxford Handbook of Governance*. (Ed. by David Levi-Faur). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0035>
- Djalil, M. A., Chan, S., Putra, T. R. I., Tabrani, M., & Agustina, M. (2025). Unraveling the Impact of Collaborative Competency on Collaborative Governance in Public Sector Organizations. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 19(1), e010755. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n1-030>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Public Management and Change series. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Gbla, I. A., Munu, I., & Yusuf, M. (2024). Local Governance and Service Delivery in Sierra Leone: Challenges Faced by Bo City Council. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 236-249. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.129014>
- Getha-Taylor, H., & Morse, R. S. (2013). Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 71-102. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24371989>



- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R.J., & O'Leary, R. (2019). Collaborating in the Absence of Trust? What Collaborative Governance Theory and Practice Can Learn From the Literatures of Conflict Resolution, Psychology, and Law. *American Review of Public Administration*, 49(1), 51-64. <https://doi.org/10.1177/0275074018773>
- Grootjans, S., Stijnen, M., Kroese, M., Ruwaard, D., & Jansen M. (2022). Collaborative governance at the start of an integrated community approach: a case study. *BMC Public Health*, 22(1), 1013. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13354-y>
- Gunton, T. I., & Day, J. C. (2003). The Theory and Practice of Collaborative Planning in Resource and Environmental Management. *Environments*, 31(2), 5-19.
- Khutkyy, D., & Matveieva, O. (2024). Sustainable Development, Digital Democracy, and Open Government: Co-Creation Synergy in Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*, 72(4), 436-464. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0036>
- Mashur, D., Maryani, M., Handoko, T., & Rafi, M. (2023). Global Literature Trend on Collaborative Governance (Scientometric Analysis in the Social Sciences Discipline). *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 11(1), 101-116. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v11i1.829>
- Matveieva, O. (2024). A gender perspective on the role of technology in democratic development through wartime civic engagement. *Journal of Gender Studies*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2387197>
- Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57)*, (pp. 2003-2011). Retrieved from <https://hdl.handle.net/10125/106628>
- Matveieva, O., Navumau, V., & Gustafsson, M. (2022). Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. *International Conference On Electronic Government*, (pp. 15-30). Cham: Springer International Publishing. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-15086-9_2
- Maulana, R. Y., & Decman, M. (2023). Collaborative Governance in the Digital Transformation Age: A Systematic Literature Review with Bibliometric Mapping. *Central European Public Administration Review*, 21(1), 31-60. <https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.02>
- Mukhlis, M., & Perdana, R. (2022). A Critical Analysis of the Challenges of Collaborative Governance in Climate Change Adaptation Policies in Bandar Lampung City, Indonesia. *Sustainability*, 14, 4077. <https://doi.org/10.3390/su14074077>
- Nabukenya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems*, (pp. 54-61).
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203-223. <https://doi.org/10.1017/S0047279403007499>
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
- Rapp, C. (2020). Collaborative Governance, Natural Resource Management and the Trust Environment. *Hypothesis and Theory*, 5. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00028>
- Saleh, C., Hendrik, E., Zauhar, D., & Nuh, M. (2021). Collaborative Governance in Public Administration Perspektif. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 655-665. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.58>
- Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P., Pérez-López, E. & García-Montalvo, I. (2024). Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Front. Polit. Sci.*, 6, 1478126. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126>
- Sijing, W. (2022) The Collaborative Governance Between Public and Private Companies to Address Climate Issues to Foster Environmental Performance: Do Environmental Innovation Resistance and Environmental Law Matter? *Front. Psychol.*, 13, 936290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936290>
- Suarez, D. F. (2011). Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307-326. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25836097>
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 582-599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-541. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162. <https://doi.org/10.1177/00218863912720>
- Zollo, M., Reuer, J. & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>