

**КОЛАБОРАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА****COLLABORATIVE INNOVATION: NEW PUBLIC SECTOR INSTRUMENTS****Сичова А.О.,***кандидат політичних наук,**доцент кафедри туризму, готельної і ресторанної справи**Луганського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: 0000-0002-0273-8469*

У статті подано аналіз категорії колабораційних інновацій у контексті розроблення і запровадження нововведень у державному секторі. Поняття «колабораційні інновації» охоплює концепції колабораційного управління та інноваційного циклу, пропонуючи альтернативний підхід традиційним поглядам на державне новаторство шляхом залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття відповідних політичних рішень. Авторкою розглянуто причини відсутності стимулів до інновацій у держслужбовців, а також логіку імплементації нововведень через порівняння теорії нового публічного менеджменту та нового публічного управління. У статті наводяться приклади успішних колабораційних практик, зокрема Blackfoot Challenge і Big Green Challenge, та низка генеративних механізмів, які засвідчують наявність зв'язку між колаборацією та інноваціями. Окрім перерахування позитивних ефектів від трансграничного співробітництва, авторка ідентифікує низку недоліків, що супроводжують колабораційний інноваційний цикл. Йдеться про нав'язування власних інтересів, спротив чиновників, розподіл спільної відповідальності та суперечливість сутності співпраці та інновацій. Також у статті міститься порівняння ієрархічних, конкурентних і колабораційних практик з метою виявлення найкращої стратегії розроблення та імплементації нововведень у державному секторі. Авторка завершує роботу окресленням перспектив щодо подальших досліджень колабораційних інновацій. Відзначаючи широкий потенціал, вона зазначає ризики можливого перетворення інноваційного дискурсу на порожню риторіку, а також необхідність фокусування уваги дослідників на проблемі формування інтегративних арен і дизайн-мислення з метою поглиблення міжсекторальної взаємодії.

**Ключові слова:** колаборація, колабораційні інновації, державні інновації, інноваційний цикл, міжсекторальна взаємодія.

The article presents an analysis of the category of collaborative innovation as part of the development and implementation of innovation in the public sector. The collaborative innovation concept embraces the theories of collaborative governance and the innovation cycle, offering an alternative approach against traditional views of public innovation by involving all stakeholders in the policy-making process. The author considers the reasons for the lack of incentives for innovation from the standpoint of civil servants, as well as the logic of innovation implementation through a comparison of the theory of new public management and new public governance. The article provides examples of successful collaboration practices, including the Blackfoot Challenge and the Big Green Challenge, and some generative mechanisms that demonstrate the link between collaboration and innovation. Except for listing the positive effects of cross-border cooperation, the author identifies several shortcomings that accompany the collaborative innovation cycle. It is about imposing one's interests, resisting officials, sharing collaborative responsibilities, and contradicting the essence of cooperation and innovation. The article also compares hierarchical, competitive, and collaborative practices to identify the best strategy for developing and implementing innovation in the public sector. The author concludes her work by outlining prospects for further research on collaborative innovation. Noting the wide potential, she indicated the risks of possible transformation of innovation discourse into empty rhetoric, as well as the need to focus on the problem of forming integrative arenas and design thinking to deepen intersectoral cooperation.

**Key words:** collaboration, collaborative innovation, state innovation, innovation cycle, intersectoral interaction.

**Постановка проблеми.** Останні роки відзначені зростанням інтересу до державних інновацій на рівні розробки національної та транснаціональної політики, регіонального планування, а також регулювання та надання послуг місцевими органами влади. Хоча деякі дослідники досі дотримуються думки, за якою державні інновації є втіленням своєрідного оксюмору, останні займають одне з провідних місць на порядку денному публічного управління. Збільшення кількості конференцій, експертних звітів, державно-приватних партнерств, спеціалізованих курсів для агентів змін відносно проблематики впровадження інновацій свідчить про зростаючий попит на окреслену тематику. А приклади успішних інновацій

державного сектора наочно доводять, що держава та інновації не виключають один одного. Зокрема, йдеться про Відкритий університет і Національну стратегію підвищення грамотності у Великобританії, а також лауреатів щорічних премій за програмою «Інновації в американському уряді» Фонду Форда в США.

Необхідність підвищення результативності роботи держслужбовців постає не єдиним стимулом для новаторства. На думку Дж. Поттс [1], іншою причиною мусування теми державних інновацій виступає трансформація потреб громадян і зростання вимог до якості послуг. Імпорт ідей і практик із приватного сектора часто розглядається як очевидне рішення передбачуваного

дефіциту інновацій у державному секторі. Проте альтернативна стратегія, яка заохочує багатостороннє співробітництво, пропонує більш перспективний підхід до тлумачення проблеми. Саме тому однією з варіацій «зчитування» традиційних методів імплементації нововведень у публічному секторі дослідниками пропонується категорія колабораційних інновацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в розгляді дефініції колабораційних інновацій у контексті державного управління, особливостей стратегій їх розробки, а також потенційних проблем і перспектив, пов'язаних із зазначеним поняттям. Одним із головних завдань цієї роботи постає порівняння традиційних державних інновацій з колабораційними аналогами задля визначення необхідності звернення до інструменту спільних ініціатив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження колабораційних інновацій в державному секторі досить рідкісні, а рівень концептуалізації вельми низький. Цікаві роботи були запропоновані С. Намбісаном [2], Д. Еггерсом і К. Сінгхом [3]. Незважаючи на відмінності за глибиною й охопленням матеріалів, основний меседж публікацій тотожний: уряд повинен прийняти форму нововведень, яка «використовує інноваційні активи різних установ і окремих осіб для виявлення, розроблення і реалізації ідей усередині і за межами відповідної структури» [3, с. 98]. С. Намбісан визначає колабораційні інновації як «спільний підхід до вирішення проблем у державному секторі, заснований на використанні ресурсів і творчих здібностей зовнішніх мереж і співтовариств (у тому числі громадських мереж, мереж некомерційних і приватних корпорацій) для посилення або поліпшення швидкості інновацій, а також діапазону та якості результатів» [2, с. 11].

Метааналіз якісних тематичних досліджень засвідчив позитивний вплив багатостороннього співробітництва на державні інновації. Так, Н. Робертс і П. Кінг [4] демонструють, як колаборація стимулює впровадження інновацій у державних школах. Дж. Ньюман, Дж. Рейн і К. Склечер [5] виявили, що місцеві органи влади зі слабкими міжвідомчими мережами і відсутністю комунікації із зацікавленими сторонами оперують вузькими моделями інновацій. За допомогою регресійного аналізу 24-х локальних проектів у Копенгагені Дж. Торфін [6] довів, що інновації підсилюють ефект місцевих ініціатив щодо запобігання злочинності.

Окрім міжсекторального співробітництва, низка дослідників розглядають колабораційні інновації в контексті концепції мережевого уряду. За словами Г. Мура, остання передбачає не лише ефективну координацію між урядовими організаціями, але й «можливу інтеграцію як комерційних,

так і некомерційних організацій в системи, розроблені для досягнення суспільних цілей» [7, с. 191]. Р. Арганофф підкреслює цінність мережевого управління, оскільки «участь декількох сторін означає множинні альтернативи, які потрібно пропонувати і розглядати, наявність інформації, доступної для всіх, і системи прийняття рішень, яка не пов'язана з недоліками індивідуального мислення» [8, с. 221]. Проте неясно, хто саме бере участь в інноваційному процесі, крім осіб, що визначають політику, і на яких стадіях інноваційного циклу повинні підключатися інші зацікавлені сторони.

Отже, можна відзначити наявність зв'язку між теоріями мережевого управління і спільними інноваціями в державному секторі щодо інтеграції різних суб'єктів. Проте погляди на мережеве управління недостатньо мірою пояснюють масштаби колабораційних інновацій. Їхня увага зосереджена або на спільному виробництві суспільних цінностей, або на запереченні важливості широкого і різноманітного кола учасників для спільних інновацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У контексті стимулювання державних інновацій виокремлюються дві теорії: НПМ (new public management) і НПП (new public governance). Зупинимось на кожній з них докладніше. Суть концепції НПМ щодо інновацій полягала в усуненні традиційних бюрократичних обмежень для управлінців та їхній заміні потужними стимулами до результативності. На макрорівні інноваціям сприяють структурні та організаційні зміни, які кардинально переорієнтують стимули співробітників з метою досягнення радикальної ефективності. Такі структурні зміни роблять наголос на «корпоратизацію і розукрупнення державних агентств задля створення напівавтономних структур, орієнтованих на надання спеціалізованих послуг» [9, с. 101].

Акцент НПМ на управлінській автономії акцентував увагу на характеристиках менеджерів, здатних вплинути на запровадження інновацій. НПМ схильна розглядати інновації як реформи, які ініціюються політиками, тобто зверху вниз. Емпіричні оцінки цієї управлінської логіки вельми неоднозначні. Наприклад, у дослідженні 121-го норвезького і фламандського агентств П. Легрейд, П. Ронес і К. Верхоест [10] не знайшли доказів важливості управлінської автономії. Лише завдяки включенню критерію організаційної культури як змінної їхнє дослідження показало, що культура, орієнтована на продуктивність та інновації, дійсно стимулює нововведення. Хоча НПМ відкрила дискусію про інновації в державному секторі, вона надає надто вузьку інтерпретацію можливостей і новаторських механізмів. НПМ має певні недоліки, а саме:

– Спроба прирівняти державні установи до приватних фірм неодмінно зіштовхується з відмінностями між даними секторами, особливо в контексті інновацій. Ключова різниця полягає в тому, що «аудиторія державних інновацій розмита, відсутні чіткі соціальні кордони» [11, с. 24–26], оскільки урядові послуги можуть мати далекосяжні наслідки;

– Дослідження показують, що державні інновації часто зумовлені проблемами, а не стимулами [12]. Проблемно-орієнтований підхід передбачає, що стимули можуть бути внутрішніми відносно місії агентства і можуть виникати з внутрішньої прихильності або професіоналізму співробітників державного сектора. Тобто підхід НПМ, заснований на стимулах, приділяє занадто багато уваги зовнішній мотивації, забуваючи про внутрішні інноваційні імпульси;

– Успішні інновації потребують підтримки з боку менеджерів і політиків. Але в управлінській концепції опускається елемент співпраці, необхідний для інновацій у державному секторі, поступаючись місцем ієрархічності прийняття рішень;

– НПМ розглядає інновації як цілеспрямовану діяльність із заздалегідь сформованим порядком денним. Така позиція випускає з уваги, що «інновації також виникають у результаті самого процесу взаємодії» [13, с. 71], що підтверджується прикладами з американської і канадської політики;

– Прагнення до ефективності, властиве логіці НПМ, може перешкоджати нововведенням, оскільки експериментування, необхідне для новаторів, супроводжується потенційними ризиками провалу, отже, вимагає адекватного фінансування.

На думку Е. Соренсена і Дж. Торфіна [14], обмеження НПМ як стратегії інновацій у державному секторі усуваються зверненням до структури НПГ, за якої державні інновації діють у складному політичному середовищі й мають координуватися за посередництвом взаємодії між безліччю зацікавлених сторін. Об'єднання стейкхолдерів з метою виявлення можливостей створення сус-

пільної цінності призводить до зростання попиту на так звану «одночасну розробку», за допомогою якої послуги, процеси і процедури декількох сторін систематично перебудовуються. Отже, інновації розглядаються як процес спільного проектування. Відмінності теорій НПМ і НПГ у контексті логіки інновацій наведені в таблиці 1.

Дж. Торфін висловлює припущення, що відсутність стимулів до інновацій у держслужбовців пояснюється «дефіцитом конкурентного тиску, властивого приватній сфері» [14, с. 14]. Але якщо державні установи нерухомі конкуренцією, для чого їм потрібні нововведення? На його думку, більшість державних інновацій пов'язані з профіцитом внутрішніх проблем, напруженістю в соціумі, «негативними повідомленнями в пресі та фінансовими обмеженнями» [14, с. 120]. Д. Еггерс і К. Сінгх стверджують, що в уряді виникають проблеми з управлінням інноваційним циклом. Вони підкреслюють, що чиновники відмовляються від нововведень, керуючись стратегічною позицією, згідно з якою «інновації виступають разовими змінами» [15, с. 6]. Тобто держслужбовці використовують підхід «великого вибуху» замість серії нових кроків, що складають повноцінний процес змін.

За результатами дослідження «Інновації в центральному уряді» [16], державний сектор часто розділений на бюрократичні розрізнені структури, кожна з яких прагне зосередити власну увагу на конкретних політичних програмах чи послугах, а також на бюджетних обмеженнях і кількості співробітників, які перебувають в їхньому розпорядженні. З розширенням бюрократії все більше ресурсів витрачається на внутрішню координацію та зовнішні війни за сфери впливу, перешкоджаючи розвитку інновацій.

Крім організаційних бар'єрів, учені виокремлюють культурні обмеження на шляху до нововведень. Основною перешкодою постає культура неприйняття ризику, яка обмежує лідерство, фінансування та експерименти, необхідні для

Таблиця 1

Логіка інновацій у теоріях НПМ і НПГ\*

НПМ		НПГ
Структурні реформи (корпоратизація, комерціалізація)	<i>Макроумови</i>	Інформація і влада розподіляються між інституціями і секторами
Управлінська автономія, ініціатива в руках політиків і чиновників	<i>Умови для розроблення інновацій</i>	Колабораційне мислення
Стратегія підприємництва	<i>Генеративні механізми</i>	Зацікавленість, синергія, спільне навчання, дизайн-мислення
Послуги, орієнтовані на задоволення потреб споживачів; пошук кращих практик	<i>Фокус інновацій</i>	Спільне формування нових послуг, прогнозування тенденцій
Економічність, збереження наявних інституцій	<i>Очікуваний результат</i>	Креативна стратегія вирішення проблем, трансекторальна співпраця

\* складено автором на основі [22]

генерації, відбору, реалізації та поширення ідей. Одна з причин криється в «побоюванні публічних звинувачень у невдачах» [17, с. 93]. Відсутність підтримки соціально-політичного середовища також може слугувати поясненням «разового» підходу до нововведень. Найчастіше державні інновації виникають у відповідь на неминучі загрози. У таких випадках обізнаність громадськості, засоби масової інформації та політична підтримка створюють умови, за яких прийняття ризику узаконено, лідерство і фінансування стають доступними, а експерименти можливі. І навпаки, якщо котрийсь із зазначених трьох елементів відсутній, вікно можливостей для інновацій звужується, а інноваційний цикл сповільнюється або взагалі припиняється.

Звичною практикою виступає ототожнення інновацій зі змінами. Дійсно, інновації включають елемент трансформації, але важливо розуміти, що не всі форми змін кваліфікуються як інновації. Отже, інноваціями вважаються «тільки ті форми змін, які або порушують усталені практики, або кидають виклик загальноприйнятим уявленням, домінуючим у контексті прийняття рішень» [18, с. 1341]. Отже, не джерело інновацій, а «контекст їх реалізації визначає інноваційність певного продукту» [19, с. 5–6].

Колабораційні інновації – це новий термін, запропонований дослідниками для об'єднання теорій спільного управління [14; 20] з поняттям інноваційного циклу [3; 8; 12]. При цьому учасниками таких спільних інновацій виступають державні та приватні суб'єкти, які або володіють відповідними знаннями та ресурсами, або порушена проблема чи інноваційне рішення безпосередньо зачіпає їхні інтереси, тому вони активізуються для правильного розуміння ситуації і можливості її рішення.

Одним із найбільш яскравих прикладів спільних інновацій є «Blackfoot Challenge». Ситуація стосується вододілу Монтани, Блекфут, який входив до десятки найбільш уразливих річкових систем США. Екологічним групам і агентствам не вдалося захистити регіон, а «традиційний підхід уряду до охорони природи, заснований на плануванні і прийнятті рішень зверху вниз, не зміг гарантувати безпеку екосистемі, що призвело до посилення напруженості між сторонами» [21, с. 17]. Мешканці вододілу прийняли рішення створити масовий рух з метою збереження єдиного водного ресурсу.

До 2006 р. більше 600 партнерів об'єдналися навколо цієї некомерційної платформи, включаючи землевласників, місцеві, державні й федеральні агентства, лісничі компанії та приватні фонди. Колабораційні інновації допомогли розробити рішення, що відповідають місцевим потребам і реалізовані окремими екологічними групами. Що

стосується культурних обмежень, то «Blackfoot Challenge» спонукав місцевих жителів співпрацювати з приватними активами. Щодо здатності змінити соціально-політичне ставлення до інновацій в державному секторі, то позитивні відгуки, отримані в результаті співпраці від експертів, науковців, засобів масової інформації та окремих громадян, можна розглядати як показник посилення підтримки прийняття ризиків у державних інноваціях.

Іншим прикладом спільних інновацій є «Big Green Challenge» [21, с. 20], спонсорований NESTA (Національний фонд науки, технологій та мистецтва), державним агентством з підтримки інновацій в Великобританії. «Big Green Challenge» – це конкурс стимулювання і підтримки заходів некомерційних груп проти зміни клімату. Переможці отримують приз у розмірі 1 млн фунтів стерлінгів за реалізацію власних ідей. Виходячи з припущення, що локальні некомерційні організації мають у своєму розпорядженні кращі ідеї щодо вирішення глобальних проблем, NESTA відбирає найбільш оптимальні варіанти відповідно до таких критеріїв: скорочення викидів CO<sup>2</sup>; інноваційність; довгостроковий вплив; потенціал для зростання і реплікації; схвалення спільнотою. Таким чином, NESTA як фонд, що спонсорується державою, знижує фінансові та репутаційні ризики за рахунок аутсорсингу контрольованої суми в 1 млн на третю сторону.

Як бачимо, ідея колабораційних інновацій походить із припущення, що активна участь широкого кола суб'єктів з їхніми інноваційними активами збільшить кількість та якість нововведень. Тобто локус інновацій повинен визначатися наявністю активів, а не формальними межами бюрократичної організації. Більш того, роль діючих осіб визначається не стільки формальними правилами, скільки відповідністю між інноваційними активами і проблемою. Отже, інноваційний цикл можна розділити між різними учасниками або повністю довірити одному гравцеві залежно від обсягу інноваційних ресурсів.

Хоча деякі автори неодноразово звертали увагу на важливість багатостороннього співробітництва для створення інновацій [6; 12; 20], К. Анселл і Дж. Торфін [22] ідентифікували три генеративні механізми, що пояснюють зв'язок між колаборацією та інноваціями, а саме:

- Синергія – це процес, за допомогою якого зацікавлені сторони об'єднують додаткові ресурси для здійснення інноваційних проєктів;

- Навчання – це процес, за якого когнітивні зміни відбуваються в результаті взаємодії з іншими зацікавленими сторонами, що може трансформувати колективне відчуття можливостей або генерувати нові ідеї;

- Прихильність/зацікавленість – це процес, за посередництвом якого групи досягають

консенсусу і підтримують конкретне державне нововведення. Очевидно, що вищенаведені генеративні механізми не є незалежними. Без мобілізації прихильності синергія і навчання слабшають, а інновації перестануть бути стійкими.

Незважаючи на позитивні ефекти, не варто сприймати колабораційні інновації як панацею, здатну вирішити будь-які проблеми різного рівня. Спільні інновації також мають низку недоліків і потенційних складнощів як у процесі розроблення, так і подальшого запровадження. Наприклад, згідно з А. Фангом, зацікавлені групи, які беруть участь у колаборації, можуть «захопити процес прийняття рішень через нав'язування власних інтересів і знецінення колективної мети» [23, с. 92]. Якщо А. Фанг описує цю проблему як результат навмисних маніпуляцій або прихованих планів, то Дж. Хартлі підкреслює, що співпраця з різними учасниками тягне за собою передачу «прав на прийняття рішень» [24, с. 30]. Вона зазначає, що в разі інвестування власних ресурсів у виробництво спільних інновацій, зовнішні та внутрішні суб'єкти мають право голосу щодо формулювання суспільних цінностей. Іншою проблемою виступає відвертий спротив держслужбовців стосовно впровадження спільних інновацій з боку третіх осіб, коли необхідно обміняти повноваження на інноваційні активи.

Ще одна сфера, пов'язана з поділом ролей у контексті колабораційних інновацій, – це розподіл відповідальності. К. Сіріанні резонно відзначає складнощі у визначенні відповідальних осіб, коли виробництво нововведень є спільним, а «середовище підзвітності – нечітко розподіленим» [25, с. 63]. Залишається відкритим питання: чи несе уряд відповідальність за елементи інноваційного циклу, якими він не керує? К. Сіріанні пропонує «систему взаємної відповідальності» для колабораційного управління. Вчений стверджує, що громадяни повинні не лише брати участь в ухваленні рішень, а й «нести відповідальність за якість роботи і досягнення запланованих результатів» [25, с. 64]. З огляду на вплив зовнішніх суб'єктів на процес спільних інновацій система взаємної відповідальності здається розумним способом прив'язати право прийняття рішень до необхідної підзвітності.

Ахіллесовою п'ятою колабораційних інновацій також слугує внутрішнє напруження між співпрацею та інноваціями. Якщо співпраця процвітає за наявності певної подібності між учасниками з точки зору їх походження, освіти, цінностей і думок, то інновації виникають, коли різний досвід, погляди та ідеї доповнюють, а іноді заважають один одному, стимулюючи творче вирішення проблем. Звідси випливає, що спільним інноваціям перешкоджають або занадто широкі погляди, що призводить до «діалогу глухих» [26, с. 74], або

розвиток «тунельного бачення», коли учасники поділяють один світогляд, тому не здатні мислити нестандартно або опонувати один одному.

Намагаючись відповісти на питання, яка ж зі стратегій має найбільший потенціал для розширення державних інновацій, Н. Робертс порівнює ієрархічні, конкурентні й колабораційні практики. Так, ієрархічні стратегії уповноважують невелику групу впливових осіб визначити проблему і знайти відповідне для неї рішення. Когорта обраних визначається на основі їхнього формального статусу в ієрархії і професійного досвіду. Сильна сторона даного підходу полягає в тому, що «державні лідери здатні використовувати існуючі процедури і знання для розроблення чітких і швидких рішень» [27, с. 4], а також володіють можливостями мобілізувати ресурси і компетенції відповідної структури для забезпечення впровадження інноваційних рішень. Однак проблема ієрархічного підходу криється в тому, що рішення, розроблені офіційно призначеними лідерами та експертами, можуть не відповідати баченню мети з позиції незадіяних стейкхолдерів через упевненість чиновників у правильності власних ідей і достатності внутрішніх ресурсів.

Стратегії конкурентних інновацій компенсують фундаментальну слабкість ієрархічних стратегій, залучаючи чималу кількість зацікавлених сторін у гру з нульовою сумою, коли переможець отримує все, в тому числі й можливість визначити як проблему, так і її рішення практично авторитарним способом. Перевага теорії ринкової конкуренції полягає в тому, що конкуренція між потенційними новаторами заснована на стимулах у пошуку інноваційних рішень. Проблема криється в тому, що «конкуруючі новатори схильні витратити цінні ресурси в запеклих конфліктах і на дублювання власних зусиль» [27, с. 6] під час розроблення й тестування нових продуктів і технологій. До того ж приватні підрядники на державних квазіринках не прагнуть до обміну інформацією один з одним або з громадськими організаціями.

На відміну від ієрархічних і конкурентних стратегій, колабораційні стратегії сприяють обміну знаннями, компетенціями та ідеями між залученими учасниками, що стимулює процеси взаємного навчання, поліпшення розуміння проблем і розширення діапазону креативних ідей. До цього аргументу можна додати, що співпраця також сприяє відбору найбільш перспективних альтернатив; «тестуванню протопрактик» [27, с. 8]; спільному поділу ризиків і переваг; мобілізації ресурсів; а також поширенню інноваційних ідей за рахунок великої кількості агентів змін.

Звернення до колабораційних стратегій сприяють два види факторів: тиск і атракція. Провал інших стратегій (наприклад, ієрархій, мереж разового двостороннього обміну або змагальної

політики) або політичний глухий кут, що переводить ситуацію в розряд неоптимальних, призводять до того, що колаборація сама собою розглядається як потенційне рішення збоїв в управлінні. Крім названого, до чинників тиску відноситься нездатність зацікавлених сторін успішно вирішувати завдання в односторонньому порядку. Тобто саме чинники тиску викликають політичний образ спільних інновацій, ідентифікуючи недоліки відсутності міжсекторальної взаємодії.

Що стосується чинника атракції, під ним мається на увазі ефект сприйняття можливостей за допомогою спільних дій. Одним із важливих елементів постає взаємне навчання, яке може бути реалізовано за рахунок узгодження, координації чи обміну знаннями і ресурсами між сторонами або очікування безпрограшних стратегій. Фактори тяжіння сформульовані з точки зору переваг колаборації, а не з позиції її недоліків. Довірчі відносини між зацікавленими сторонами і надійна репутація можуть також слугувати атрактивним фактором, оскільки підсилюють відчуття можливої синергії.

Отже, відсутність традиції співпраці, невдалий досвід спільного управління, асиметрія влади, відсутність взаємної довіри, невпевненість у розподілі витрат і прибутків, а також нездатність управляти невід'ємними ризиками ускладнюють залучення відповідних суб'єктів до колаборації та інвестування в пошук інноваційних рішень. Примітно, що дискурсивне конструювання терміновості проблеми, прояснення будь-яких залежностей ресурсів між учасниками і створення основних правил поведінки забезпечують необхідні умови для набору широкого кола учасників, які володіють інноваційними активами.

Наведені вище стратегії не виключають одне одного. Іноді спільну інноваційну стратегію можна посилити, дозволивши колабораційним інноваційним проектам конкурувати між собою. Крім того, спільні інновації можуть також виграти від здійснення ієрархічного керівництва, яке заохочує представників різних організацій працювати разом і дає їм відповідну «ліцензію на інновації» [28, с. 217].

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Колабораційні інновації постають перспективним напрямом досліджень, оскільки спільні систематичні спроби стимулювати зміни на рівні політики можуть надати розумну альтернативу сліпим, децентралізованим рішенням і дозволити відповісти на деякі ключові

проблеми, що стоять перед державним сектором. Основна причина, за якої спільні інновації підходять для вирішення глобальних проблем, полягає в тому, що вони відкривають інноваційний цикл для багатьох учасників, залучаючи активи різних країн, долаючи культурні обмеження і створюючи широку соціально-політичну підтримку державних ініціатив.

Незважаючи на величезний потенціал інноваційного дискурсу, останній несе в собі ризики, пов'язані з тим, що інновації зводяться до порожньої риторики про «відновлення» і «поліпшення» державної діяльності, «пошук нових ефективних рішень» і прагнення до «кардинальної ефективності». Якщо дискурс стосовно колабораційних інновацій перетвориться на жаргон без реальних наслідків, шанс змінити методи роботи державних чиновників буде упущений. Але якщо дослідникам вдасться виробити чітке розуміння дефініції спільних інновацій, їхні перспективи та особливості організації, академічні публікації з означеної тематики стануть цінною відправною точкою для реформування способів діяльності державного сектора. Крім потреби в концептуальних дослідженнях, варто також провести низку емпіричних зрізів для адекватної оцінки переваг і витрат на розроблення спільних інновацій порівняно з бюрократичними аналогами.

Оскільки багатостороннє співробітництво стимулює державні інновації, першочергового значення набуває розробка інтеграційних арен, які сприяють спільному формулюванню проблеми, взаємному навчанню та використанню розроблених рішень. Дизайн колабораційних арен є ключовим напрямом теорій інтеграційного державного лідерства. Концепція «дизайнерського мислення» може надати допомогу в пошуку відповіді на питання: як об'єднати різних учасників у відкритому і міждисциплінарному діалозі? Дизайн-мислення вже не відноситься до сфери поліпшення функціональності. Йдеться про інструмент вирішення складних соціальних проблем шляхом залучення зацікавлених сторін до спільних інноваційних процесів на одній платформі. Ще одна цікава особливість дизайн-мислення полягає в тому, що воно пропонує альтернативу раціональному підходу до прийняття рішень у державному секторі. Отже, дана методика спрямована на вирішення завдань евристичним, а не алгоритмічним способом, через поєднання дивергентного і конвергентного мислення, а також експериментування.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure, *Innovation: Management, Policy and Practice*. 11(1): 34–43.
2. Nambisan, S. (2008). Transforming government through collaborative innovation. IBM Center for the Business of Government.
3. Eggers, D., Singh, K. (2009). The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government. Deloitte Research.

4. Roberts, N., King P. (1996). Transforming public policy: dynamics of policy entrepreneurship and innovation. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
5. Newman, J., Raine, J., Skelcher C. (2001). Transforming local government: innovation and modernization. *Public Money and Management* 21 (2): 61–68. doi: 10.1111/pmam.2001.21.issue-2
6. Torfing, J. (2016). Collaborative innovation in the public sector. Washington, DC : Georgetown University Press.
7. Moore, H. (2009). Networked government. In Goldsmith, S. and Kettle, D., eds., *Unlocking the Power of Networks: Keys to High-Performance Government*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.
8. Agranoff, R. (2007). Managing within networks: adding value to public organizations. Washington, D.C. : Georgetown University Press.
9. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public management reform*. Oxford : Oxford University Press.
10. Lægneid, P., Roness, P.G., Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies, *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347.
11. Koch, P., Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector, NIFU.
12. Borins, S. (2000). What border? Public management innovation in the United States and Canada, *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(1): 46–74.
13. Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation, *Journal of Innovation Economics*, (1), 67–87.
14. Torfing, J., Peters, B.G., Pierre, J., Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*, Oxford : Oxford University Press.
15. Eggers, D., and Singh, K. (2009) *The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government*. Deloitte Research.
16. National Audit Office. (2008). *Innovation Across Central Government*. The Stationary Office.
17. Mulgan, G., Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*, Strategy Unit, Cabinet Office, October 2003.
18. Osborne, S., Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4): 1335–1350.
19. Roberts, N., and King P. (1996) *Transforming public policy: dynamics of policy entrepreneurship and innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
20. McGuire, M. (2006). Collaborative public management: assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* 66 (s1): 33–43. doi: 10.1111/puar.2006.66.issue-s1
21. Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review* 11 (1): 15–33.
22. Ansell C., Torfing J. (2017). *Public innovation through collaboration and design*. Routledge Press. 250 p.
23. Fung, A. (2008). Citizen participation in government innovations. In Borins, Sandford, ed., *Innovations in government – Research, Recognition and Replication*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.
24. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management* 25/1: 27–34.
25. Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy: engaging citizens in collaborative governance*. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.
26. Koppenjan, J., Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks*, London: Routledge.
27. Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review* 1(1): 1–19.
28. Crosby, B., J. Bryson. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaboration. *Leadership Quarterly* 21(2): 211–230. doi: 10.1016/j.leafqua.2010.01.003