

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0273-8469>

Сичова А. О., Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

## КОЛАБОРАЦІЙНЕ ПАРТНЕРСТВО: БІЗНЕС-ФАКТОР У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті подано аналіз поведінкових патернів представників приватного сектору з метою їх залучення до результативного партнерства у контексті становлення режиму колабораційного управління. Тенденція до співробітництва між державним сектором, бізнес-сферою і громадянським суспільством набирає обертів через дефіцит власних ресурсів, зростання рівня взаємозалежностей та численні переваги рівномірного розподілу ризиків. Проте критики подібного формату взаємодії звертають увагу на можливу диспропорцію владних повноважень та потенційне формування політичного курсу, орієнтованого на очікування виключно приватного сектору. Зазначена амбівалентність поглядів актуалізує розгляд питань щодо ідентифікації ідеальних колабораційних партнерів, здатних спрямувати зусилля на спільний пошук консенсусних рішень. Окрема увага сфокусована на відмінностях між колаборацією, державно-приватним партнерством і приватизацією державних об'єктів як явищ, що часто подаються у вигляді синонімічних понять через присутність спільних елементів. Виокремивши види політичної поведінки, авторка зазначає, що колабораційний бізнес-партнер повинен, по-перше, визнавати значущість проблеми, по-друге, органічно поєднувати власні вигоди із досягненням суспільних результатів, по-третє, орієнтуватися на партнерство угод. У статті наведені приклади до кожної політичної реакції соціально-економічних суб'єктів, а також практики колабораційного партнерства у сфері екологічної політики і зеленої енергетики. Обґрунтовано, що заохочуючи співробітництво приватного сектора в спірних політичних питаннях, державні структури можуть дійти іншого формату політики, що застосовується до всієї спільноти, а не до обраної соціальної когорти, отже, тяжіє до більш масштабних результатів. Зважаючи на недостатню вивченість тематики колабораційного партнерства та його потенційних учасників, авторка говорить про необхідність подальших компаративних досліджень означеного спектру питань.

**Ключові слова:** колабораційне партнерство, колаборація, бізнес-партнер, державно-приватне партнерство, колабораційне управління

**Постановка проблеми.** Колабораційне управління популяризується низкою дослідників в якості альтернативи змагальному підходу до розробки політики [3; 5; 19; 26]. Розроблене у відповідь на високу вартість і політизацію збоїв регулювання, такий формат управління особливо підходить для міжсекторальних проблем, що виходять «за межі встановлених юрисдикційних кордонів» [18, с.287], оскільки передбачає партнерство державних і приватних зацікавлених сторін у контексті ухвалення рішень на основі консенсусу залучених стейкхолдерів.

Тенденція багатостороннього співробітництва посилюється через дефіцит бюджетних коштів і необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування. До того ж, окремі компанії часто не мають достатнього досвіду для надання очікуваних від них високоякісної продукції або послуг. Необхідні ресурси – досвід, гроші, інформація, персонал, менеджмент – виявляються роздібленими між економічними суб'єктами, тож, обмін ресурсами життєво важливий для досягнення колективних цілей і вирішення соціальних проблем. Відповідно, взаємозалежності призводять до зростаючої потреби у взаємодії і співпраці, тому не дивно, що приватний сектор перебуває в пошуках нових можливостей стратегічних альянсів і формування колабораційних мереж.

Передбачаючи тісне партнерство державних суб'єктів з бізнес-сферою та громадянським суспільством [5; 15; 19; 26], колабораційне управління орієнтується на залучення не лише приватних, але й державних і громадських активів на будь-якому етапі політичного процесу, від конкретизації завдань до безпосередньої реалізації проєктів. Переваги використання спільних підходів численні, у тому числі підвищення можливості розгляду альтернатив, звернення до яких в іншому випадку було

б неможливим, зниження рівня конфліктності між стейкхолдерами, а також розширення доступу до знань та ідей партнерів по співпраці.

Спільне управління здатне підвищити легітимність державної політики, оскільки ключові зацікавлені сторони беруть участь в самому політичному процесі. З цих причин практика колаборації все частіше використовується на різних рівнях взаємодії, від місцевого економічного розвитку [3] до туризму [11], національної безпеки [4], освітньої політики, соціальної допомоги та екологічної політики [19].

Незважаючи на зазначені переваги, політологи висловлюють занепокоєння з приводу зростаючого впливу приватного сектора на визначення державного порядку денного, що пояснюється домінуючою роллю великих корпорацій в сучасному соціумі, дискреційними повноваженнями, які бізнес здійснює в громадянському секторі, і здатністю компаній впливати на суспільні цінності через продуману політику корпоративної соціальної відповідальності. На думку Дж. Карміна [6], окреслений функціонал може призвести до формування політики з більш низькими стандартами ефективності та очікуваннями, орієнтованими виключно на благополуччя вузької спільноти, а не соціуму в цілому.

За аналогією з Н. Дарналлом [20], варто припустити, що співпраця з певним типом фірм на етапі формування політики може виявитися корисним для просування обов'язкових нормативних актів, спрямованих на вирішення складних міжфункціональних проблем. Ці нечисленні гравці мотивовані, перш за все, ринковими умовами і перспективами створення нових джерел прибутків, що дозволить їм витіснити конкурентів і підвищити власну рентабельність.

**Мета статті** полягає в типологізації компаній як потенційних учасників колаборації з позиції ймовірності та привабливості їх залучення до спільного управління. Основний акцент приділяється реакції соціально-політичних суб'єктів бізнесу заради виявлення ідеальних партнерів зі спільного формування політичного курсу. Розгляд зазначених питань дозволить прояснити, які саме види бізнесу співпрацюватимуть з урядовими колами у пошуках рентабельних обов'язкових нормативних рішень для збільшення рівня власної легітимності в суспільстві.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** М. Міно досліджувала участь як комерційних, так і некомерційних приватних організацій в сферах освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, юридичних послуг та інших державних напрямках. Вона закликає дослідників «переконатися, що політична система відображає протиріччя між громадським та приватним, але не заморожує їх» [8, с.501]. Портфель концепцій і аналітичних методів, згрупованих під парасолькою « нової інституціональної економіки », пов'язаний з О. Вільямсоном і проливає світло на структуру, функції і вразливості міжгалузевих виробничих механізмів. Д. Кеттл в огляді державного управління резюмує трансформацію відносин, коли «уряди поділяють відповідальність з приватними компаніями і некомерційними організаціями» [19, с.13]. В основі роботи Л. Саламона «Інструменти уряду: керівництво до нового управління» [25] лежить ідея, за якої механізми спільного управління поступово і неухильно стають нормою.

Категорія колабораційного управління часто асоціюється з поняттям державно-приватного партнерства та приватизацією, тож, варто зупинитися на їх відмінностях детальніше. Наприклад, Д. Савас визначає державно-приватне партнерство «як угоду між урядом і приватним сектором з метою здійснення останнім певних державних функцій» [10, с.476]. Напрямок державно-приватного партнерства отримав поштовх до розвитку завдяки появі реформи нового державного управління (НПМ), яка охоплювала економіку трансакційних витрат, теорію агентських відносин і прав власності. Чимало досліджень відсували розгляд факторів, які могли залежати від інституційних елементів (на кшталт політичного впливу, конкуренції груп інтересів), щоб зосередитися на змінних самого процесу управління. Тож, із усього загалу академічних робіт можна виокремити наступні підходи до визначення державно-приватного партнерства:

- **Управлінський аспект.** Державно-приватне партнерство синтезує контрактні домовленості, союзи, угоди і практики співробітництва, що використовуються для формування політики, програм підтримки та надання державних послуг [23].

- **Підхід зміщення ризиків.** Державно-приватне партнерство представляє спільний захід між громадським і приватним сектором на основі досвіду обох сторін, які орієнтуються на суспільні інтереси через рівномірний поділ ресурсів, ризиків і переваг [7].

- **Реструктуризація повноважень.** Партнерство передбачає зобов'язання між двома і більше сторонами, згодних працювати за посередництвом узгодженого формулювання цілей, розподілу повноважень і відповідальності, спільного інвестування ресурсів, рівного зміщення ризиків і взаємних переваг [16].

Незважаючи на наявність інших дефініцій, наведених визначень достатньо для ідентифікації основних характеристик окресленого формату взаємодії, а саме: орієнтація на досягнення реципрочної користі, спільне спрямування та використання власних ресурсів. Проте, низка визначень акцентують на співвідношенні вартості та якості співпраці, а також наявності контролю і чіткому розподілі повноважень. Як бачимо, елементи можуть варіюватися від одного партнерства до іншого, залежно від початкових цілей учасників, що ускладнює концептуалізацію державно-приватного партнерства. Ключова відмінність між ним і колаборацією полягає у відсутності одностороннього формулювання цілей і суворого контролю з боку держави як замовника, апріорі рівномірному розподілі ризиків, а також залучення зацікавлених партнерів з некомерційного та громадянського секторів, що істотно збільшує коло учасників і ускладнює досягнення компромісу.

Приватизація державних підприємств також подається у якості форми взаємозв'язку державного і приватного секторів, що передбачає передачу певних видів об'єктів та їх активів від офіційних структур приватним гравцям за допомогою продажу, концесії чи іншого механізму. У даному випадку уряд або нівелює прямий контроль і право власності, або зберігає певну частку впливу через утримування акцій приватизованого підприємства. Але подібні угоди передбачають, що повсякденний функціонал залишається за ринком, отже, участь держави носить регулюючий, а не партнерський характер.

Окрім перерахованого, в академічному пулі публікацій, які безпосередньо чи опосередковано стосуються питань колабораційного управління, можна виділити ще декілька прогалин. По-перше, компанії як представники приватного сектора виступають важливими учасниками політики [5; 12]. Концепція спільного управління зазвичай зараховує до зацікавлених сторін членів громадянського суспільства або некомерційних організацій, тоді як співпраця між державою і бізнесом розглядається, перш за все, з позиції «турботи останніх про власний капітал» [4, с.682], ніж про розвиток суспільства в цілому. Проте, деякі представники приватного сектора можуть виявитися цінними політичними партнерами, які дають згоду на взаємодію з державними суб'єктами з метою формулювання актуальних нормативних актів і поліпшення соціальних результатів.

По-друге, варто провести відмінності між початковими політичними параметрами, які задають мотивацію майбутньої співпраці. Тут варто припустити, що стимули компаній, які вдаються до співпраці у межах обов'язкової державної політики, якісно відрізняються від колабораційної практики фірм у контексті добровільної політики, оскільки перші прагнуть підвищувати стратегічну конкурентоспроможність за рахунок створення нових ринків і випередження інших учасників, тоді як останні мотивовані активністю більш широкого кола зацікавлених осіб.

**Виклад основного матеріалу.** Політична поведінка компаній пояснюється класичною теорією колективних дій. Так, М. Олсон передбачає, що ринки з недосконалою конкуренцією створюють стимули заохочення до політичної активності [20, с.4]. Остання також мотивується наявністю плюралістичних або протилежних інтересів з метою врівноважити інформацію опозиційних груп [12] у процесі формування політичного курсу. Проте, коли вигоди від політичної діяльності розподіляються між безліччю бізнес-акторів, а витрати високі, компанії схильні очікувати політичної інклюзивності від інших суб'єктів.

Спектр можливих реакцій достатньо широкий, від маніпулювання зовнішніми залежностями до здійснення впливу на розподіл або джерело критичних ресурсів. Наприклад, на етапі формування політики деякі фірми можуть розглядати незавершене регулювання як загрозу дестабілізації їх ринкової конкурентоспроможності. У цьому випадку вони з більшою ймовірністю активно лобіюватимуть протидію відповідним нормативним актам, оскільки збереження статус-кво захистить їхні інвестиції і стратегічне становище. Навпаки, ті компанії, які розглядають потенційну політику держави як можливість, активно підтримають її з метою поліпшення власної позиції на ринку. Такі гравці торгуватимуться з державними структурами, оскільки усвідомлюють силу громадського тиску в зв'язку з актуалізацією проблеми.

Проте, деякі компанії можуть займати політично неактивну позицію і не брати участь в політичній дискусії. Дж. Мітчелл і Дж. Дроп [13] бачать причину подібного абсентеїзму у високому рівні витрат, хоча мотивом може виступати неминучість передбачуваних політичних змін. Як наслідок, компанії з більшою ймовірністю підкоряться інституційному тиску в очікуванні конкретних переваг, які вони отримують через дотримання вимог, у тому числі передбачуваність бізнесу. Фірми також можуть відчувати дефіцит можливостей (наприклад, технічного персоналу або даних), що відносяться до конкретної області політики, що і призводить до рішення залишатися на периферії політичних дебатів.

Тобто, якщо стратегічні пріоритети фірми відповідають інтересам суспільства, вони схилитимуться до координації дій з державними структурами і громадянським сектором для пошуку взаємовигідних засобів правового захисту. І навпаки, якщо організаційні пріоритети несумісні з певними соціальними проблемами і політичним курсом, компанії з більшою ймовірністю протидіятимуть потенційним реформам і координуватимуть власні зусилля з противниками змін. Серед прикладів наведемо корпорації, що фінансують збір інформації для чинення тиску на громадські дебати, або використання професійних мереж компанією для переконання інших підприємств об'єднати колективні ресурси проти відповідного законопроекту.

Скептицизм щодо залучення приватного сектора також пов'язаний з тим, що переважна більшість фірм зазвичай заперечує прийняття єдиних правил гри. Такий протест може бути гострим, особливо на етапі формування політики, а політичні наслідки опозиції бізнесу можуть виявитися істотними. Наприклад, у 1994 р. протести компаній приватного сектора призвели до того, що «десятки законодавців позбулися роботи через підтримку законопроекту про зміну клімату та ініціативи оподаткувати вуглецеве забруднення» [20, с.5]. Більш того, протести бізнесу стали ключовою причиною, через яку США не ратифікували обов'язкову політику регулювання викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище. Якщо виходити з наведеного прикладу, легко розглядати бізнес як ворожу групу з монолітними інтересами, що ставить на чільне місце персональну вигоду.

У деяких випадках ідея про те, що неурядові, ринкові організації візьмуть на себе реалізацію державних програм викликає спротив самого суспільства. Одним з таких прикладів слугує Транстехаський коридор (CorridorWatch.org), ініційований для реформування транспортної розв'язки. Незважаючи на підтримку губернатора, ця концепція зазнала критики через участь капіталу «іноземних» корпорацій, а також великі ділянки землі, що мали відводитися для втілення проєкту. Тобто опір локальних компаній та еко-активістів чинив негативний вплив на майбутнє переобрання місцевих політиків, які збиралися підтримати партнерство, що підірвало фінансування запланованого заходу.

Варто навести ще один показовий випадок, коли 2 червня 2014 р. Агентство з охорони навколишнього середовища США (ЕРА) запропонувало спірні стандарти забруднення вуглецю для вугільних електростанцій. Під тиском представників важкої промисловості, «дюжина вугільних штатів заявили про свій намір подати в суд на ЕРА в спробі зірвати запропоновані правила» [21, с.116] з огляду на їх негативний вплив щодо економіки країни і очікуваного зростання безробіття. Навпаки, такі штати, як Каліфорнія, схвалили стандарти ЕРА і почали співпрацювати з компаніями, що спеціалізувалися на поновлюваних джерелах енергії. Останні наполягали на широкомасштабному обов'язковому регулюванні клімату. Такий формат співпраці зіграло важливу роль в ухваленні комплексної федеральної політики в області клімату.

По суті, ми бачимо підтвердження поглядів Дж. Рівери [24], який визнавав неоднорідність реакції фірм у межах політичного процесу. При цьому, він стверджував, що компанії не зацікавлені в спільних обговореннях під час формування політики, але активізуються на етапах її реалізації. Ю. Кім і Н. Дарналл [20] пропонують розрізняти наступні види реакцій економічних суб'єктів на формування політики, а саме: захисна, реактивна, проактивна та антисипаторна.

**Захисний тип поведінки** зосереджується на стабілізації статус-кво компанії, що прагне зберегти корпоративні правила незалежно від національних або глобальних тенденцій. Вони ставлять під сумнів наукові дані про існування проблеми, отже, і користь її регулювання для суспільства. Захисні фірми стверджують, що «нормативні акти становлять загрозу, оскільки їх поява призведе до зайвих витрат з позиції виробничої діяльності» [14, с.256]. Замість додаткового регулювання такі суб'єкти наполягають на реформі самих гілок влади і посиленні правового захисту. Відстоюючи власні погляди і користь, захисні компанії беруть активну участь в лобіюванні та інших політичних зусиллях, намагаючись переконати політиків не імплементувати додаткові зобов'язання.

Наприклад, у 2009 р. компанії Murray Energy і Marathon Oil Corporation безпосередньо виступили проти формування обов'язкового регулювання кліматичної політики шляхом дискредитації науки про клімат і фінансуванням ідеологічних супротивників проблеми глобального потепління (Торгова палата США). Аналогічно, хімічна компанія FMC Corporation представила в ЕРА громадські коментарі проти обов'язкового регулювання зміни клімату, вказавши, що вуглекислий газ, який забруднює атмосферу, має фундаментальне значення для підтримки життя, тож, не завдає шкоди суспільству (Union of Concerned Scientists 2012).

В окресленому контексті можна згадати серію протестів низки ІТ-компаній (Twitter, Facebook, eBay), а також соціальних сайтів (Mojang AB, Reddit, Google, Mozilla), нарівні зі збуреннями

громадянського сектора, щодо законопроектів SOPA (Stop Online Piracy Act) і PIPA (Protect Intellectual Property Act). Запропоновані ініціативи передбачали посилення санкцій у питаннях порушення авторських прав за межами США, що істотно скорочувало аудиторію і прибуток інтернет-гігантів. Відповідно, останні виступили на підтримку протестуючих під гаслом захисту свободи слова в віртуальному просторі і прав користувачів. Саме напружена атмосфера призупинила ратифікацію запропонованих законопроектів у Конгресі.

**Реактивний тип поведінки** належить суб'єктам, які не впливають на процес формування політики та демонструють реакцію лише після оприлюднення відповідних нормативних актів. Мова йде не про відсутність стратегії, а скоріше, про «оцінку корпораціями різних регуляторних пропозицій» [18, с.430]. Аналогічно захисному поведінковому патерну, реактивні компанії не визнають соціальної вигоди від ухвалення відповідного законопроекту зважаючи на відсутність персональних переваг і неминучість самого процесу регулювання. Отже, відмова від політичної участі мотивується відсутністю стимулу в подібній поведінці з позиції стратегічних інтересів.

Реактивні суб'єкти стежать за політичними обговореннями і соціальними дебатами щодо пропозицій з регулювання конкретного питання, залишаючись при цьому на політичній периферії. Тільки після оприлюднення змін такі фірми активізуються, оскільки бачать в цьому цінність для бізнесу. Наприклад, до 2012 р. американські авіакомпанії AirTran і ExpressJet відмовлялися анонсувати чітку політичну позицію в питаннях зміни клімату (Climate Counts 2012), незважаючи на те, що «політики неодноразово висловлювали стурбованість з приводу значного впливу авіаційної галузі на забруднення атмосфери» [20, с.6]. AirTran і ExpressJet також демонстрували бездіяльність в пошуку засобів зменшення впливу на клімат, оскільки вважали, що добровільне скорочення викидів забруднюючих речовин не має стратегічної цінності. Проте, після оприлюднення нових стандартів, компанії випустили прес-релізи щодо збільшення витрат, пов'язаних зі скороченням викидів, і їх здатністю залишатися конкурентоспроможними в якості дешевих авіакомпаній (Climate Counts 2012).

**Проактивні** бізнес-суб'єкти бачать появу перспектив завдяки запровадженню нових правил і надають соціальну підтримку ініціативам, вважаючи за краще бути активним учасником на етапі формулювання і перегляду стандартів. Вони визнають, що конкретна проблема актуальна для соціуму і погоджуються з науковими даними, що підтверджують її існування. Проактивні фірми зазвичай «інвестують в конкретні ресурси, що дозволяють їм швидко адаптуватися» [22, с.553] до мінливого соціально-політичного ландшафту. Наприклад, активні компанії прогнозують певні тенденції в соціальних проблемах і розробляють нову продукцію або технології для їх вирішення. Оскільки існуючі нормативні акти віддають перевагу іншим альтернативам, обмежуючи масштаби діяльності економічних суб'єктів, активні фірми усвідомлюють потенційну цінність для бізнесу в зв'язку з появою нових стандартів. Одним з прикладів слугує NRG Energy, яка визнала соціальні проблеми зміни клімату і взяла на себе зобов'язання створювати і просувати екологічно чисті енергетичні рішення, модернізувати електростанції на викопному паливі і розширювати бізнес-портфель поновлюваних джерел енергії за рахунок сили вітру, біомаси або сонячної енергії з метою задоволення суспільного попиту на низькоенергетичні та нульові викиди електроенергії (NRG Energy 2012).

У 2009 р. компанія зайняла політично активну позицію на підтримку формування обов'язкового федерального законодавства з кліматичного регулювання, схваливши його в рекламі Politico під назвою «Послання Бараку Обамі» (WeCanLead 2009). Слід також навести реакції компаній Entergy, DuPont, Imperial Chemical, Semptra Energy, Alcoa, GE і PG & E, які наполягали на «введенні обов'язкового регулювання зміни клімату на федеральному рівні» [20, с.6], оскільки така вимога відповідала їх безпосереднім економічним інтересам. Визнаючи, що зміна клімату є серйозною глобальною проблемою, компанії розробили продукти і технології, що мають шанс міцно закріпитися на ринку в разі появи відповідного законодавства.

**Антисипаторні фірми** виступають соціальними гравцями, які дотримуються неактивного політичного підходу до формування політики. Визнаючи актуальність конкретної проблеми і певну частку відповідальності за її вирішення, такі суб'єкти не бачать цінності для бізнесу, оскільки «вигоди від політичної діяльності широко розподіляються між багатьма учасниками, а витрати на співпрацю високі» [13, с.427]. Так, компанія Waste Management, найбільший постачальник комплексних послуг з відходів і охорони навколишнього середовища в США, виступає одним із прикладів антисипаторних суб'єктів. У відповідь на стурбованість суспільства зміною клімату в 2011 р. компанія відкрила 17 заводів з переробки відходів і 127 проєктів з переробки звалищного

газу, перетворивши метан на джерело відновлюваної енергії. Проте, Waste Management ухвалила стратегічне рішення не брати участі в політичних дискусіях щодо обов'язкових кліматичних норм, незважаючи на те, що активно пом'якшує наслідки власного впливу на зміну клімату (Waste Management 2011).

У спробі знайти ідеального колабораційного партнера шляхом деталізації патернів політичної реакції, вимальовуються три умови, відповідність до яких надає вагомості фірмам стосовно спільного формування політики. По-перше, економічні суб'єкти повинні визнати наявність проблеми і бачити можливість її вирішення через залучення інших зацікавлених сторін з огляду на динамічність і комплексний характер самої ситуації.

По-друге, ідеальні бізнес-партнери з колаборації мотивуються отриманням приватних економічних переваг, що відповідають широким соціальним завданням. Тобто компанії мають усвідомлювати можливість збільшення прибутку шляхом вирішення локальної проблеми, що відкриває доступ до нових ринків, інвесторів або регулюючих інстанцій. Фірми, які прагнуть поліпшення репутаційного капіталу і рівня соціальної легітимності, можуть одночасно підвищити економічну життєздатність або фінансову стабільність. Як наслідок, ми отримуємо створення суспільних цінностей або суспільно значущих результатів, що співпадають зі стратегічними поглядами компаній.

По-третє, ідеальний бізнес-кандидат для колабораційного управління повинен прагнути до партнерства угод, що передбачає готовність або використовувати існуючі ресурси, або набувати нових навичок для досягнення загальних цілей, за безпосередньої підтримки спільних програм і дій топ-менеджерами компанії. Отже, з чотирьох описаних позицій, саме проактивні фірми з більшою ймовірністю вважатимуться ідеальними партнерами для багатостороннього співробітництва. Вони не лише розділяють стурбованість соціуму щодо певної проблеми, але й визнають неможливість її усунення власними силами, що призводить до орієнтації на спільний пошук рішень з різними зацікавленими сторонами.

Наприклад, у період з 2000 по 2004 рр. кількість міжнародних біженців до США значно збільшилася, особливо серед сомалійців, суданців та ліберійців. Їхні громади не отримували належної уваги і матеріальної підтримки. Конференція католицьких єпископів, громадські служби міграції та допомоги біженцям у партнерстві з Міністерством охорони здоров'я та соціальних служб США випробувала новий формат співпраці для посилення координації між державними установами, волонтерськими організаціями і приватним сектором. У рамках партнерства за програмою Bridging Refugee Youth and Children's Services (BRYCS) «співробітники відповідних центрів підтримки, які не були знайомі з культурами та рідними мовами біженців, пройшли тренінг з культурної компетенції» [10, 481], а низка компаній забезпечила харчі та одяг у межах корпоративних програм соціальної відповідальності.

У сфері екологічної політики також є приклади колабораційного партнерства за участю проактивних економічних суб'єктів щодо прийняття норм законодавчого регулювання. Наприклад, у 2009 р. США оголосили про намір переглянути політику корпоративних стандартів середньої економії палива (SAFE). Стандарти SAFE були встановлені в 1975 р. з метою збільшення рівня енергетичної безпеки країни і зменшення споживання енергії. З початку 1980-х рр. стандарти SAFE залишалися відносно незмінними на федеральному рівні через опір з боку автовиробників. Але в середині 2000-х рр. деякі представники автокомпаній кардинально змінили свою позицію. Так, у звіті про сталий розвиток за 2007 р. Ford Motor Company визнала, що зміна клімату є серйозною проблемою, яку компанія зобов'язана вирішити. Щоправда, до моменту публікації прес-релізу Ford почав розробку автомобільних технологій, які виділяли менше вуглецю і вклав значні інвестиції в створення економічного двигуна. Тож, технології Ford були на 20% більш економічними, ніж традиційні аналоги, і викидали на 15% менше парникових газів [9]. Тобто компанія усвідомила потенціал посилення власної конкурентоспроможності в разі ухвалення більш суворих стандартів SAFE.

Відповідно, у 2009 і 2011 рр. Національна адміністрація безпеки дорожнього руху Міністерства транспорту США та Агентство з охорони навколишнього середовища почали активно співпрацювати з Ford та іншими автомобільними компаніями, а також з урядами штатів, екологами, експертами з енергетики та громадськістю. Спільні зусилля призвели до підвищення стандартів SAFE, економії палива для легкових і вантажних автомобілів, а також принесли прибуток компанії Ford, яка знаходилася в авангарді змін.

Інший приклад співпраці відноситься до всесвітньої заборони на хлорфторвуглець (ХФВ). Компанії DuPont і Imperial Chemical Industries спільно з політиками і галузевою асоціацією Alliance

for Responsible CFC Policy ухвалили рішення про введення заборони на ХФУ на основі наукових звітів. Така лінія поведінки різко контрастувало з поглядами більшості інших фірм хімічної промисловості, що ставили під сумнів дослідні дані щодо негативного впливу цих хімікатів на навколишнє середовище. Галузеві партнери також висловили стурбованість з приводу потенційно дорогого скорочення виробництва через можливу заборону.

Причина, за якої DuPont виступила проти ХФУ, полягала в тому, що заморожування сприятиме переходу ринку на альтернативні хімічні речовини, розробка яких обійдеться їй конкурентам дорожче. У цьому випадку DuPont повинна «була виграти з позиції використання власних потужностей» [22, с.557] для розробки нових хімічних замінників, вже запущених у виробництво. Завдяки активним переговорам з державними структурами DuPont стала лідером у продажу хімікатів, які не містять ХФУ. Представникам держсектора така колаборація забезпечила необхідний політичний капітал для прискорення підписання Монреальського протоколу.

Продовжуючи тематику колабораційних практик і екологічної політики, звернемося до ситуації зеленої енергетики в Україні. Проте варто відзначити, що мова йде не стільки про колаборацію або хоча б взаємовигідне державно-приватне партнерство, скільки про лобіювання корпоративних інтересів шляхом кулуарних переговорів і дій. Історія становлення завищених тарифів для відновлюваних джерел енергії почалася в 2009 р., коли група Active Solar і Завод напівпровідників А. Ключова виявилися фактично єдиними виробниками елементів сонячних панелей завдяки прив'язці закону до місцевої складової. У 2015 р. ВРУ ухвалила єдину систему розрахунку зеленого тарифу, встановивши коефіцієнт у 9,2-46/кВт-годину, що вивело Україну в лідери цінової політики на енергоринку в Європі. Встановлення високих тарифів супроводжувалося зростанням обсягу потужностей фактично на 200% [1] в 2019 р.

«Зелену енергію» мала викупляти держава через підприємство «Гарантований покупець», але масовий бум альтернативних енергопроектів завершився накопиченням державних боргів у розмірі понад 17 млрд. грн. Ситуація ускладнювалася тим, що Укренерго обмежив енергетичне навантаження на АЕС, зупинивши 17% потужностей Енергоатому [2]. У спробі вирішити проблему, ВРУ був ратифікований законопроект №3658, поданий як компроміс між державою, низкою виробників зеленої енергії, Європейсько-українським аналітичним агентством і Української вітроенергетичної асоціацією. Згідно з ним, тарифи на альтернативну енергетику скорочуються, а держава зобов'язана погасити заборгованості до кінця 2021 р.

Компанія ДТЕК, будучи монополістом на українському енергоринку та інвестором в альтернативну енергетику, зайняла проактивну позицію, але не співпраці, а тиску. Так, енергохолдинг виступив із заявою про відмову від будівництва додаткових потужностей «зеленої енергетики» з огляду на скорочення тарифів [29], а також закликав припинити імпорт електроенергії з Росії та Білорусі, що і було зроблено Нацкомісією з регулювання енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) та викликало обурення інших українських компаній, зокрема Інтерпайп. Окрім названого, як свідчать результати розслідування АМКУ [28], ДТЕК свідомо відключав енергоблоки, зриваючи роботу «Укренерго», і обмежив постачання вугілля в Центренерго, що призвело до зупинки частини енергоблоків і створило критичну ситуацію на ринку.

Ще одним примітним суб'єктом енергетичної ніші виступає компанія Інтерпайп, яка зайняла реактивно-захисну позицію. У квітні 2020 р. її керівництво звернулася з відкритим листом [31] до президента В. Зеленського з переліком рішень Кабміну і НКРЕКП, що свідчать про адаптацію енергоринку на користь ДТЕК. У посланні також зазначалося можливе підвищення тарифів для населення і скорочення штату, якщо ситуація не вирішиться. Також компанії вдалося пролобіювати власні інтереси у статусі підприємства «зеленої електрометалургії» через поправки 810-X, запропоновану Д. Киселевським, экс-директором департаменту корпоративних відносин Інтерпайп. Відповідно до неї, для компанії нарівні з трьома іншими заводами діятимуть спеціальні тарифи на поставку, без включення виплат «Укренерго» за «зеленим» тарифу, що дозволить підприємству економити щорічно 12-15 млн. дол. Як можна побачити, відносини між державою, бізнесом і соціумом в Україні формуються не на основі партнерства, а за допомогою шантажу і превалювання приватних інтересів над суспільними. За даними Єврокомісії 2020 р. [30], незважаючи на потужний потенціал зеленої енергетики, в Україні діють найвищі тарифи.

Зазначені приклади демонструють, як фірми з активною соціально-політичною позицією можуть стати або ефективними партнерами в колабораційному управлінні, або відвертими опонентами державному і громадянському сектору. До того ж, вони наочно вказують, що залучення бізнес-структур може створювати рішення складних глобальних проблем, які розширюють доступ

до спеціалізованих знань і ресурсів, а також «підвищує легітимність державного регулювання з боку економічних гравців» [8, с.503].

Проте, Д. Кеттл нагадує, що «ефективність уряду залежить від його здатності управляти своїми інструментами і притягати до відповідальності їх користувачів» [19, с.12]. У контексті колабораційного управління критерій підзвітності також виступає каменем спотикання, оскільки традиційні державні методи не підходять для багатосторонніх партнерств. У даному випадку необхідні гарантії реалізації прийнятих рішень з огляду на орієнтацію саме на суспільний вимір, а не приватну вигоду. Колаборація часто характеризується дисбалансом відповідальності між партнерами, а також переслідуванням особистих інтересів, коли державний сектор отримує доступ до приватного капіталу, а останній – до тендерів.

Критерії підзвітності в межах колабораційного управління припускають вимірювання ризиків, витрат і зисків, соціально-політичного впливу, досвіду, партнерської співпраці та ефективності. Кожен з цих параметрів повинен оцінюватися до розробки конкретного механізму колаборації і протягом усього партнерства. Так, розуміння і розподіл ризиків ставить собі за мету «присудження ризик-фактору гравцеві, який найкраще може його контролювати і максимізувати суспільну користь» [11, с.141]. Наприклад, на початку партнерства державна агенція має розробити план пом'якшення впливу на громадськість і галузевий сектор задля усунення спокуси уникнути будь-яких «реляційних» взаємодій з метою мінімізації дій, що виходять за межі запропонованих договірних умов з боку залучених стейкхолдерів. Проте державні менеджери повинні усвідомлювати, що перенесення занадто великої долі ризику на плечі бізнесу або громадянського сектора призведе до накопичення репутаційного капіталу на користь як мінімум приватного суб'єкта. Тому виявлення належного балансу розподілу ризиків забезпечить реципрокну відповідальність за надані послуги та їх відповідність очікуванням суспільства.

Використання сукупності збалансованих показників ефективності у питаннях реалізації мети партнерства забезпечить загальну результативність співпраці. Наприклад, у межах програми Deepwater Programme Берегової охорони США, за участю консорціуму приватних оборонних підприємств, співробітник проекту розробив систему показників для вимірювання успіху програми. Але оскільки ці заходи не були розроблені до створення партнерства, керівники берегової охорони відчували, що «вони намагаються надолужити згаяне» [10, с.482], тому заходи не були повністю підтримані їхніми партнерами з приватного сектора.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За Е. Гідденсом, колабораційні механізми співпраці є частиною ширшого процесу реструктуризації політичної системи в цілому з метою пошуку третього гібридного шляху як поєднання кращих рис ринкового, громадянського і бюрократичного дизайну. Саме така комбінація відповідає «екологічним принципам отримання більшого за рахунок меншого в контексті становлення нових суспільних цінностей» [8, с.498]. Заохочуючи співробітництво приватного сектора в спірних політичних питаннях, державні структури можуть дійти іншого формату політики, що застосовується до всієї спільноти, а не до обраної соціальної когорти, отже, тяжіє до більш масштабних результатів.

Наша стаття є одним із багатьох кроків для підняття завіси над аспектами колабораційної співпраці. Запропонована тематика вимагає подальших досліджень, наприклад, було б корисно провести порівняльний аналіз на основі продуманої виборки респондентів для розгляду результатів, отриманих від колаборації держави, ідеального бізнес-партнера і громади порівняно з системами спільного управління, де проактивні економічні суб'єкти не брали участь. Таке дослідження має враховувати відмінності соціальних очікувань, тип участі бізнесу, а також наявність різних видів угод про співпрацю.

До того ж, критики партнерства бізнесу та уряду можуть припустити, що, оскільки кількість підприємств часто перевищує число інших учасників розробки регуляторної політики [27], кінцеві політичні результати можуть сприяти саме бізнесу, а не суспільству в цілому і призводити до нормативних проблем, пов'язаних з дисбалансом сил між зацікавленими сторонами. Але за відсутності ділової взаємодії відповідні процедури можуть навіть не сформуватися або породити проблеми з реалізацією. Тому для подальшого поглибленого вивчення зазначених аспектів варто звернутися до додаткової компаративістики.

Таким чином, запропонована стаття вносить вклад у вивчення колабораційного управління і кола його потенційних учасників через характеристику спектра соціально-політичних реакцій суб'єктів бізнесу на регулювання ринку. Означені поведінкові патерни мають допомогти зрозуміти, які види бізнесу з більшою ймовірністю схильні налагоджувати конструктивну співпрацю з урядовими колами



і громадянами, тим самим розширюючи їхній доступ до знань і здатність знаходити творчі альтернативи складних політичних проблем.

**Бібліографічний список:**

- 1.Водяний А. Що таке «зелений» тариф і чому це стосується всіх?  
URL: [https://lb.ua/economics/2020/07/22/462344\\_shcho\\_take\\_zeleniy\\_tarif\\_i\\_chomu\\_tse.html](https://lb.ua/economics/2020/07/22/462344_shcho_take_zeleniy_tarif_i_chomu_tse.html)
- 2.Кудрицький В. Скорочення профіциту виробництва Енергоатома. URL: <https://ua.energy/electricity-market/skorochennya-profitsytu-vyrobnytstva-energoatoma-ne-maye-vplynuty-na-zbilshennya-tsiny-elektroenergiyi-dlya-kintsevyh-spozhyvachiv-volodymyr-kudrytskyj/>
- 3.Ansell, C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008. 18(4): 543-71.
- 4.Andrews, R., Entwistle T. Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2010. 20(3): 679-701.
- 5.Bryson, J., Crosby B., and Stone M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review. Special issue*, 2006, 66: 44-55.
- 6.Carmin, J., Darnall N., Mil-Homens J. Stakeholder Involvement in the Design of U.S. Voluntary Environmental Programs: Does Sponsorship Matter? *Policy Studies Journal*. 2003. Vol. 31(4): 527-43.
- 7.Carr, G. The Canadian Council for Public Private Partnerships. 1998. URL: <http://home.inforamp.net>
- 8.Donague J., Zeckhauser R. Public-Private Collaboration / Ed. Moran M., Rein M., Goodin E. 2006. Oxford: Oxford University Press, pp. 496-525
- 9.Fischetti, M. Can U.S. Cars Meet the New 54 mpg CAFE Standards? URL: <http://blogs.scientificamerican.com/observations/2011/11/16/can-cars-meet-the-new-54-mpg-CAFE-standards-yes-theycan/> [accessed August 21, 2015].
- 10.Forrer, J., Kee, E., Boyer, E. Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 4: 475-484
- 11.Goldsmith, S., and Eggers W. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. 2004. Washington, DC: Brookings Institution Press
- 12.Hansen, L., and Mitchell J. Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics, *American Political Science Review*. 2000. Vol. 94(4): 891-903.
- 13.Hansen, L., Wendy, L., Mitchell J., and Drope J. Collective Action, Pluralism, and the Legitimacy Tariff: Corporate Activity or Inactivity in Politics, *Political Research Quarterly*, 2004. Vol. 57(3): 421-429.
- 14.Eckerd, A., and Heidelberg R. Public Incentives, Market Motivations, and Contaminated Properties: New Public Management and Brownfield Liability Reform, *Public Administration Review*, 2015. Vol. 75(2): 252-261.
- 15.Emerson, K., Nabatchi T., and Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2012. Vol. 22(1): 1-30.
- 16.European Commission. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. 2003.
- 17.Imperial, M. Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons from Six Watershed Management Programs, *Administration & Society*, 2005. Vol. 37(3): 281-320.
- 18.Jones, Ch., and Levy D. North American Business Strategies towards Climate Change, *European Management Journal*, 2007. Vol. 25(6): 428-40.
- 19.Kettl, D. Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative, *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 10-19.
- 20.Kim, Y., Darnall N. Business as a Collaborative Partner: Understanding Firms' Sociopolitical Support for Policy Formation, *Public Administration Review*, 2015. Vol.1: 1-12 – doi: 10.1111/puar.12463
- 21.Koontz, T., Thomas C. What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 111-21.
- 22.Lin, H., and Darnall N. Strategic Alliance Formation and Structural Configuration, *Journal of Business Ethics*, 2015. Vol. 127(3): 549-64
- 23.Osborne, E. Public-private partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge, 2000.
- 24.Rivera, J. Business and Public Policy: Responses to Environmental and Social Protection Processes. New York: Cambridge University Press. 2010.
- 25.Salamon, L. M. (2002). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford: Oxford University Press.
- 26.Thomson, A., and Perry J. Collaboration Processes: Inside the Black Box, *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 20-32.
- 27.Yackee, J., and Yackee S. A Bias towards Business? Assessing Interest Group Influence on the U.S. Bureaucracy, *Journal of Politics*, 2006. Vol. 68(1): 128-39.
- 28.<https://amcu.gov.ua/news/rozsliduvannya-zlovzhivannya-monopolnim-stanovishchem-grupoyu-dtek-uburshtinskomu-energoostrovi>
- 29.<https://dtek.com/>
- 30.<https://interfax.com.ua/news/economic/651620.html>
- 31.<https://interpipe.biz/media/newstone/416>

**References:**

1. Vodianii A. Shot eke zelenii tarif I chomu cze stosuetsja vsih?  
URL: [https://lb.ua/economics/2020/07/22/462344\\_shcho\\_take\\_zeleniy\\_tarif\\_i\\_chomu\\_tse.html](https://lb.ua/economics/2020/07/22/462344_shcho_take_zeleniy_tarif_i_chomu_tse.html)
2. Kudrickii V. Skorochennja proficitu virobnictva Energoatoma. URL: <https://ua.energy/electricity-market/skorochennya-profitsytu-vyrobnystva-energoatoma-ne-maye-vplynuty-na-zbilshennya-tsiny-elektroenergiyi-dlya-kintsevyh-spozhyvachiv-volodymyr-kudrytskyj/>
3. Ansell, C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008. 18(4): 543-71.
4. Andrews, R., Entwistle T. Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2010. 20(3): 679-701.
5. Bryson, J., Crosby B., and Stone M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review. Special issue*, 2006, 66: 44-55.
6. Carmin, J., Darnall N., Mil-Homens J. Stakeholder Involvement in the Design of U.S. Voluntary Environmental Programs: Does Sponsorship Matter? *Policy Studies Journal*. 2003. Vol. 31(4): 527-43.
7. Carr, G. The Canadian Council for Public Private Partnerships. 1998. URL: <http://home.inforamp.net>
8. Donague J., Zeckhauser R. Public-Private Collaboration / Ed. Moran M., Rein M., Goodin E. 2006. Oxford: Oxford University Press, pp. 496-525
9. Fischetti, M. Can U.S. Cars Meet the New 54 mpg CAFE Standards? URL: <http://blogs.scientificamerican.com/observations/2011/11/16/can-cars-meet-the-new-54-mpg-CAFE-standards-yes-theycan/> [accessed August 21, 2015].
10. Forrer, J., Kee, E., Boyer, E. Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 4: 475-484
11. Goldsmith, S., and Eggers W. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. 2004. Washington, DC: Brookings Institution Press
12. Hansen, L., and Mitchell J. Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics, *American Political Science Review*. 2000. Vol. 94(4): 891-903.
13. Hansen, L., Wendy, L., Mitchell J., and Drope J. Collective Action, Pluralism, and the Legitimacy Tariff: Corporate Activity or Inactivity in Politics, *Political Research Quarterly*, 2004. Vol. 57(3): 421-429.
14. Eckerd, A., and Heidelberg R. Public Incentives, Market Motivations, and Contaminated Properties: New Public Management and Brownfield Liability Reform, *Public Administration Review*, 2015. Vol. 75(2): 252-261.
15. Emerson, K., Nabatchi T., and Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2012. Vol. 22(1): 1-30.
16. European Commission. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. 2003.
17. Imperial, M. Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons from Six Watershed Management Programs, *Administration & Society*, 2005. Vol. 37(3): 281-320.
18. Jones, Ch., and Levy D. North American Business Strategies towards Climate Change, *European Management Journal*, 2007. Vol. 25(6): 428-40.
19. Kettl, D. Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative, *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 10-19.
20. Kim, Y., Darnall N. Business as a Collaborative Partner: Understanding Firms' Sociopolitical Support for Policy Formation, *Public Administration Review*, 2015. Vol.1: 1-12 – doi: 10.1111/puar.12463
21. Koontz, T., Thomas C. What Do We Know and Need to Know about the Environmental Outcomes of Collaborative Management? *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 111-21.
22. Lin, H., and Darnall N. Strategic Alliance Formation and Structural Configuration, *Journal of Business Ethics*, 2015. Vol. 127(3): 549-64
23. Osborne, E. Public-private partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge, 2000.
24. Rivera, J. Business and Public Policy: Responses to Environmental and Social Protection Processes. New York: Cambridge University Press. 2010.
25. Salamon, L. M. (2002). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford: Oxford University Press.
26. Thomson, A., and Perry J. Collaboration Processes: Inside the Black Box, *Public Administration Review*, 2006. Vol. 66: 20-32.
27. Yackee, J., and Yackee S. A Bias towards Business? Assessing Interest Group Influence on the U.S. Bureaucracy, *Journal of Politics*, 2006. Vol. 68(1): 128-39.
28. <https://amcu.gov.ua/news/rozsliduvannya-zlovzhivannya-monopolnim-stanovishchem-grupoyu-dtek-u-burshtinskomu-energoostrovi>
29. <https://dtek.com/>
30. <https://interfax.com.ua/news/economic/651620.html>
31. <https://interpipe.biz/media/newsone/416>

**Sychova A.O. Collaborative Partnership: A Business-Factor in Forming a State Policy**

*The article presents an analysis of the behavioral patterns of private sector representatives for involving them in an effective partnership as part of a collaborative governance regime. The trend towards cooperation between the public sector, business, and civil society is gaining momentum due to the lack of own resources, the growing level of interdependence, and the benefits of equal risk sharing. However, critics of such a format of interaction draw attention to the possible power disproportion and the potential formation of a political course focused on the expectations of the private sector only. This ambivalence of views actualizes the consideration of issues related to the identification of ideal collaborative partners capable of directing efforts to jointly seek consensus solutions. Particular attention is focused on the differences between collaboration, public-private partnerships, and the privatization of public facilities as phenomena often presented as synonymous concepts due to the presence of common elements. Highlighting the types of political behavior, the author notes that the collaborative business partner must, firstly, recognize the importance of the problem, secondly, organically combine their benefits with the achievement of public results, and thirdly, focus on partnership agreements. The article provides examples of each political reaction of socio-economic actors, as well as the practice of collaborative partnership in the field of environmental policy and green energy. It is argued that by encouraging private sector cooperation on contentious policy issues, public entities may adopt a different policy format that applies to the whole community than the chosen social cohort, and therefore tends to achieve greater results. Given the insufficient study of collaborative partnership and its potential participants, the author claims the need for further comparative research on this range of issues.*

**Keywords:** collaborative partnership, collaboration, business partner, public-private partnership, collaborative governance.