

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.17>

УДК 328.184:354

A. B. Liezina,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0516-6598>

K. A. Andriushchenko,

*д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЛОБІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

A. Liezina,

*PhD, Associate Professor, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv*

K. Andriushchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business
Economics and Entrepreneurship,*

Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

WAYS TO IMPROVE THE INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING IN THE SYSTEM OF PUBLIC INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AND BUSINESS

У статті зазначено, що найактивніше до практики лобіювання вдається бізнес, особливо великий. На місцевому рівні та рівні штатів активно діють також загальнонаціональні підприємницькі та інші організації. Лобування цими та іншими організаціями полягає у вирішенні завдань загальногалузевого кредитування та субсидування, формуванні економічної політики держави, спонсоруванні виборчих кампаній, захисті ділових людей від корупції в органах державної влади, підтримці підприємців у боротьбі з бюрократизмом, наданні допомоги в отриманні достовірної інформації здійснення угод, включаючи зарубіжних партнерів, пошук партнерів для спільної роботи і т.д. Особливого значення для корпоративного лобі набуває забезпечення фінансових ресурсів, насамперед за рахунок таких джерел, як експортно-імпортні та банківсько-фінансові операції, прямі бюджетні дотації та пільгові кредити, пільгові експортно-імпортні тарифи, приватизація державної власності. Лобування часто визначають як тиск на державні органи шляхом особистого чи письмового звернення, чи в інший спосіб з метою схиляння їх до прийняття політичних рішень або розподілу бюджетних ресурсів на користь певних груп. Такі групи називають групами тиску, які, як вважають, є найзручнішим механізмом уявлення та відстоювання місцевих, вузьких інтересів невеликої соціальної групи.

Визначено, якщо організація має намір здійснювати просування своїх інтересів методом прямого лобіювання, то для початку потрібно знайти людину, здатну розібратися в тому, як краще вирішити це питання в цьому міністерстві та відомстві і з ким із цього приводу потрібно розмовляти. Найкращим способом їх пошуку є поради колег по професійній спільноті, які вже користуються їхніми послугами. Причому характерно, що інформацію від компаній-конкурентів із цього приводу отримати неможливо, тому краще в пошуку таких людей діяти через громадські, наукові та освітні установи, що оперують на цьому ринку. У коридорах влади США лобісти домагаються фінансових вигод або податкових та інших пільг для своїх

клієнтів, встановлюючи зв'язки з потрібними людьми у різних комітетах Конгресу та у відомствах виконавчої. Часто лобісти виконують роль посередників під час укладання різноманітних угод між зацікавленими групами та політичними діячами, істотно впливаючи на формування політичного курсу у сфері економіки. З огляду на цей факт деякі автори навіть називають інститут лобізму «третьою палатою» законодавчої системи поряд з двома палатами Конгресу США — Палатою представників і Сенатом.

It is noted that business, especially large ones, is most actively involved in lobbying. National business and other organizations are also actively involved at the local and state levels. Lobbying by these and other organizations consists of solving the problems of general industry lending and subsidies, shaping the state's economic policy, sponsoring election campaigns, protecting business people from corruption in state authorities, supporting entrepreneurs in the fight against bureaucracy, providing assistance in obtaining reliable information, concluding deals, including foreign partners, finding partners for joint work, etc. Of particular importance for the corporate lobby is the provision of financial resources, primarily through such sources as export-import and banking and financial operations, direct budget subsidies and preferential loans, preferential export-import tariffs, and privatization of state property. Lobbying is often defined as pressure on government agencies through personal or written appeals, or in other ways, in order to persuade them to make political decisions or allocate budget resources in favor of certain groups. Such groups are called pressure groups, which are believed to be the most convenient mechanism for representing and defending local, narrow interests of a small social group. It is determined that if an organization intends to promote its interests by direct lobbying, then first it is necessary to find a person who is able to understand how best to resolve this issue in this ministry and department and with whom it is necessary to talk about this. The best way to find them is to consult colleagues in the professional community

who already use their services. Moreover, it is characteristic that it is impossible to obtain information from competing companies on this issue, so it is better to act through public, scientific and educational institutions operating in this market in search of such people. In the corridors of power in the United States, lobbyists seek financial benefits or tax and other benefits for their clients by establishing connections with the right people in various congressional committees and in executive departments. Lobbyists often act as intermediaries in the conclusion of various agreements between interest groups and politicians, significantly influencing the formation of political policy in the economic sphere. Given this fact, some authors even call the institution of lobbying the "third chamber" of the legislative system along with the two chambers of the US Congress - the House of Representatives and the Senate.

Ключові слова: *органи державної влади, партнерство, клієнтоорієнтований бізнес, комунікація, загальногалузеве кредитування, субсидування, економічна політика держави, корпоративне лобі*

Keywords: *government agencies, partnership, customer-oriented business, communication, industry-wide lending, subsidizing, state economic policy, corporate lobby.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Найактивніше до практики лобіювання вдається бізнес, особливо великий. Кожна підприємницька організація загальнонаціонального масштабу вважає, чи не справою честі тримати у Вашингтоні своїх лобістів. Лише Американський інститут нафтової промисловості тримає у столиці близько 60 зареєстрованих лобістів [1]. У широких масштабах лобіювання практикується лише на рівні штатів і на місцевому рівні. Так, під час кожної сесії Законодавчих зборів штату Каліфорнія реєструється близько 500 лобістів. У штатах нерідко лобістами стають колишні члени Законодавчих зборів.

У своїх виборчих округах членам Конгресу доводиться мати справу з різними організованими групами, які обстоюють свої місцеві, професійні, ділові та інші інтереси. На місцевому рівні та рівні штатів активно діють також загальнонаціональні підприємницькі та інші організації. Наприклад, Торгова палата США створила на місцях близько 2300 так званих комітетів дії Конгресу, покликаних посилити тиск на членів Конгресу США [2]. Саме у провінційних округах найбільш відкрито діють групи здирників, які готові продавати свої голоси в обмін на різні послуги. Політичних діячів з усіх боків беруть в облогу зі своїми вимогами і проханнями подібні групи людей — великі і дрібні, місцевого або загальнонаціонального масштабу. Шанси конгресменів і сенаторів на переобрання залежать від їхньої здатності протягом тривалого часу підтверджувати свої претензії на місце у відповідній палаті на виборах і тим самим зберегти за собою вкотре завойований пост. А це, у свою чергу, вимагає від них таланту уникати конфліктів із впливовими організованими групами, вміння враховувати їхні вимоги, поєднуючи часом, начебто, несумісні один з одним позиції. У цьому плані конгресмени перетворюються на свого роду маклерів від політики, їм доводиться постійно добиватися компромісів між різними інтересами. Як правило, лобістів в Америці називають за назвою бізнесу, який вони представляють: "нафтове лобі", "збройове лобі", "автомобільне лобі" і т.д. Під час реєстрації від лобістів потрібна інформація про те, кого саме вони представляють. Проте найчастіше назви конкретних корпорацій, які вони представляють, зберігаються в таємниці. До найбільшим лобістським організаціям відносяться, зокрема, «Нешнл райфл асоушіейшн», «Нешнл еджейшн асоушіейшн», «Американська федерація фермерських бюро», «Американська асоціація», «Американський нафтовий інститут», «Шосейне лобі», «Шосейне лобі», «Шосейне лобі» [3]. Як визначають, фінансово-промислові кола Америки перетворилися на найактивніше і найвпливовіше лобі країни, яке відстоює своєкорисливі інтереси. Активно діють такі організації бізнесу, як Національна асоціація промисловців та Торгова палата

США. В останні роки спостерігається помітне посилення політичної активності бізнесу. Показником цього є, зокрема, неухильне збільшення кількості корпорацій, які відкривають свої представництва у Вашингтоні. Збільшується чисельність персоналу цих представництв. Якщо в 70-ті роки він складався всього з однієї, двох осіб, то в даний час це число становлять у середньому шість-сім чоловік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі питаннями формування і інституціоналізації теорій лобізму займалися іноземні науковці: А. Бентлі, Ж. Мейно, М. Дюверже, так і вітчизняні дослідники: Д. Виговський, І. Ворчакова, С. Годний, І. Наглюков, Т. Яровой та інші.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є дослідження шляхів вдосконалення інституціоналізації лобізму у системі публічної взаємодії влади та бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Перші особи», незважаючи на статус багатьох із них у вищих ешелонах влади, займаються лобіюванням [4]. Регіональні лідери ставлять за мету вибудовування оптимальних взаємин своїх регіонів із центром та лобіювання тих чи інших проектів економічного розвитку, пов'язаних з відповідними регіонами. Лобісти-професіонали, використовуючи свої великі зв'язки, проштовхують інтереси близьких структур.

Збори, які всупереч своєму депутатському мандату, по суті, на постійній основі займаються лобіюванням на користь тих чи інших інтересів. Зрозуміло, не з усіма викладками та аргументами авторів дослідження можна погодитися, тим більше запропонована ними класифікація має багато в чому умовний характер. Але не можна не звернути увагу на сам факт формування в Україні інституту лобізму та лобістських структур.

Лобування цими та іншими організаціями полягає у вирішенні завдань загальногалузевого кредитування та субсидування, формуванні економічної політики держави, спонсоруванні виборчих кампаній, захисті ділових людей

від корупції в органах державної влади, підтримці підприємців у боротьбі з бюрократизмом, наданні допомоги в отриманні достовірної інформації здійснення угод, включаючи зарубіжних партнерів, пошук партнерів для спільної роботи і т.д.

Особливого значення для корпоративного лобі набуває забезпечення фінансових ресурсів, насамперед за рахунок таких джерел, як експортно-імпорتنі та банківсько-фінансові операції, прямі бюджетні дотації та пільгові кредити, пільгові експортно-імпорتنі тарифи, приватизація державної власності.

Лобування часто визначають як тиск на державні органи шляхом особистого чи письмового звернення, чи в інший спосіб з метою схилення їх до прийняття політичних рішень або розподілу бюджетних ресурсів на користь певних груп. Такі групи називають групами тиску, які, як вважають, є найзручнішим механізмом уявлення та відстоювання місцевих, вузьких інтересів невеликої соціальної групи.

Сьогодні в українській практиці можна виділити три основні способи лобістської діяльності з питання, вирішення якого потрібно здійснити на користь конкретної групи:

1. Спробувати домовитися з органом влади, який приймає рішення, через потрібну людину, яка «знає як» і «знає того, хто може бути корисним» (прямий чи внутрішній лобізм). Такий вид лобізму активно використовують інституційні групи тиску, що діють усередині політичної системи. Для більшості соціальних груп, таких, що знаходяться поза політичною системою, такий вид комунікації практично недоступний.

2. У всьому світі функція лобізму властива ПР-агенствам. Недарма раніше визначення лобізму зводилося до «системи контор і агентств великих монополій при законодавчих органах, які надають інтересах цих монополій вплив на законодавців та державних чиновників на користь того чи іншого рішення при ухваленні законів, розміщенні урядових замовлень», а лобі чи лобістами називали агентів цих контор та агентств. Тиск на інститути

політичної влади виявляється шляхом формування через ЗМІ сприятливого для зацікавленої групи суспільної думки (непрямий лобізм).

3. Здійснювати лобістську діяльність через некомерційну діяльність об'єднання-союз чи асоціацію. Більш як 10-річний український досвід показав, що для успішної лобістської діяльності необхідно мати свого представника в органах влади, бажано - максимально можливу монополізацію свого сектора збуту продукції, дружню фракцію чи політичний рух, лояльний засіб масової інформації [5].

Однак виконання всіх цих умов одночасно можуть дозволити собі лише великі фінансово-промислові групи та об'єднання, створені для захисту інтересів своїх учасників.

При всій видимості значних фінансових витрат за будь-яким із даних способів лобіювання остаточний кошторис витрат насамперед визначається рівнем прийняття бажаного рішення (національний, регіональний та місцевий).

Розглянемо ці методи лобістської діяльності докладніше.

По-перше, домовленість безпосередньо. Здавалося б, прямий договір на надання певних послуг з просування економічних інтересів так званої групи тиску є найбільш вигідним та найменш витратним, але низка факторів свідчить про протилежне. По-перше, багато рішень з найважливіших питань приймаються таки після глибокого вивчення проблеми, з огляду на думку низки експертів і радників. Тому, якщо прийнято рішення діяти цим шляхом, то, як зазначалося раніше, необхідно чітко розуміти, що ця людина знає як, що і через кого робити. Наприклад, якщо для ухвалення рішення готується аналітична довідка з питання, що цікавить споживача лобістських послуг, то є сенс діяти через фахівця, який складає цю довідку або провідного радника з цього питання. У будь-якому випадку, якщо лобістська діяльність не носить разового характеру, крім людини, що безпосередньо сприяє прийняттю потрібного рішення, необхідно мати постійного консультанта діяльності цього органу влади. Як правило, таким консультантом виступає колишній чи

чинний працівник цього відомства, який має непогані зв'язки в апараті та перебуває в курсі поточної роботи відомства.

По-друге, говорячи про прямий діалог з гілками влади, необхідно мати на увазі, що для позитивного вирішення питання необхідне лояльне ставлення не лише однієї чи двох осіб, а цілої групи. Недарма у оборот увійшли такі терміни, як «аграрне лобі», «лобі ПЕК» та деякі інші поняття. Гарантовану підтримку своїх економічних ідей з боку певної частини парламенту чи органу виконавчої можуть дозволити собі виключно великі фінансово-промислові групи.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, якщо організація має намір здійснювати просування своїх інтересів методом прямого лобіювання, то для початку потрібно знайти людину, здатну розібратися в тому, як краще вирішити це питання в цьому міністерстві та відомстві і з ким із цього приводу потрібно розмовляти [6]. Найкращим способом їх пошуку є поради колег по професійній спільноті, які вже користуються їхніми послугами. Причому характерно, що інформацію від компаній-конкурентів із цього приводу отримати неможливо, тому краще в пошуку таких людей діяти через громадські, наукові та освітні установи, що оперують на цьому ринку.

У коридорах влади США лобісти домагаються фінансових вигод або податкових та інших пільг для своїх клієнтів, встановлюючи зв'язки з потрібними людьми у різних комітетах Конгресу та у відомствах виконавчої. Часто лобісти виконують роль посередників під час укладання різноманітних угод між зацікавленими групами та політичними діячами, істотно впливаючи на формування політичного курсу у сфері економіки. З огляду на цей факт деякі автори навіть називають інститут лобізму «третьою палатою» законодавчої системи поряд з двома палатами Конгресу США — Палатою представників і Сенатом.

Література

1. Lobbying regulation — the EU mandatory transparency register. Interinstitutional Agreement on a mandatory transparency register. EUR-Lex, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/lobbying-regulation-the-eu-mandatory-transparency-register.html>
2. Lobbying regulations in the EU. AALEP, 2019. URL: <https://aalep.eu/lobbying-regulations-eu>
3. Irish Register of Lobbying brings transparency to policymaking and influence peddling (Register of Lobbying). 2016. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/irish-register-lobbying-brings-transparency-policymaking-and-influence-peddling-register-lobbying>
4. Mahmood Khosrowjerdi. Good governance and national information transparency: A comparative study of 117 countries. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.13151>
5. GRECO urges European governments to increase transparency and accountability of lobbying. 2022. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying>
6. Про затвердження Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання: постанова КМУ від 1 жовтня 2024 р. № 1128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2024-%D0%BF#Text> (набув чинності 01.09.2025.)

References

1. EUR-Lex (2021), "Lobbying Regulation — The EU Mandatory Transparency Register: Interinstitutional Agreement", Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/lobbying-regulation-the-eu-mandatory-transparency-register.html> (Accessed: 08 February 2026).
2. AALEP (2019), "Lobbying Regulations in the EU", Available at: <https://aalep.eu/lobbying-regulations-eu> (Accessed: 29 March 2026).

3. European Commission (2016), "Irish Register of Lobbying Brings Transparency to Policymaking and Influence Peddling", Interoperable Europe, Available at: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/irish-register-lobbying-brings-transparency-policymaking-and-influence-peddling-register-lobbying> (Accessed: 08 April 2026).

4. Khosrowjerdi, M. (2022), "Good Governance and National Information Transparency: A Comparative Study of 117 Countries", arXiv preprint, Available at: <https://arxiv.org/abs/2210.13151> (Accessed: 05 April 2026).

5. Council of Europe (2022), "GRECO Urges European Governments to Increase Transparency and Accountability of Lobbying", Available at: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying> (Accessed: 27 May 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the Approval of the Code of Ethical Conduct for Lobbying Entities", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2024-%D0%BF#Text> (Effective from: 01 September 2025) (Accessed: 08 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.04.26

Прорецензовано / Revised: 30.04.26

Дата публікації / Published: 26.05.26