


ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-187-226](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-187-226)
УДК 351.82:001.895:330.46 (477)

Дунаєв Ігор Володимирович,

доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри економічної політики
та менеджменту ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В.Н. Каразіна.
Харків, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>
i.dunaev@karazin.ua

ЛОБІЗМ ТА GR-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОСУВАННІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН: ЧИ МОЖЛИВИЙ НОВИЙ БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ІГОР?

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню евристичного та прикладного потенціалу теорії ігор як аналітичного інструменту для концептуалізації та трансформації лобістських практик в Україні. Ключова ідея полягає в тому, що застосування базових теоретико-ігрових моделей (дилема в'язня, гра з ненульовою сумою, сигнальні ігри тощо) дозволяє не лише діагностувати глибинні інституційні деформації вітчизняної системи представництва інтересів, а й змодельовати оптимальні напрями її модернізації. Ця ідея передбачає не просто констатацію *status quo* у стосунках держави і бізнесу, а формування нової післявоєнної парадигми їх взаємодії на основі теоретико-ігрового підходу. Автор доводить, що перехід від домінуючої нині «гри з нульовою сумою», орієнтованої на перерозподіл ресурсів, до «гри з позитивною сумою», націленої на створення цінності через кооперацію зусиль стейкхолдерів, вимагає цілеспрямованої трансформації «правил гри» у сфері лобізму. Теорія ігор пропонує конкретні механізми такої трансформації: нормативну фіксацію принципів прозорості та доброчесності, публічні комунікативні платформи, розподіл ризиків та вигід через саморегульовані організації тощо. На прикладі лобіювання умовного агропромислового проекту на Харківщині автор наочно демонструє, як зміна структури вигравів здатна мінімізувати опортунізм і стимулювати кооперацію ключових гравців-інвесторів, влади, громади. Отримані результати мають навчально-теоретичну цінність

для студентів і викладачів і практичну цінність для державних службовців і громадських діячів у контексті повоєнного відновлення України. Наведений у статті аналіз лобювання умовного агропромислового проекту на Харківщині по-перше, він демонструє складну природу взаємин бізнесу, влади і громади, виявляючи прихований конфлікт їхніх інтересів і мотивів. Це спонукає практиків відійти від спрощених тлумачень лобізму як «хорошого» чи «поганого» і зосередитися на створенні правил, які б узгоджували егоїстичні цілі гравців із суспільним благом. По-друге, розглянуті моделі (дилема в'язня, гра з ненульовою сумою) дають цінні підказки щодо трансформації стимулів у бік кооперації. Конкретні механізми на кшталт нормативної фіксації принципів доброчесності, комунікаційних платформ, розподілу ризиків через цільові фонди можуть стати відправною точкою для модернізації вітчизняних практик GR-менеджменту.

Ключові слова: лобізм; взаємодія з органами влади; GR; теорія ігор; інституційний дизайн; практики доброчесності; стратегічна взаємодія; модернізація; повоєнне відновлення; аграрне агропроект.

ВСТУП / INTRODUCTION

Актуальність теми дослідження. Сучасна повоєнна Україна стоїть на порозі масштабних трансформацій, зумовлених необхідністю повоєнного відновлення та модернізації української економіки і суспільства, так і у контексті глобальних змін і нового світоустрою. В цих умовах впровадження соціальних і технологічних інновацій стає майже імперативом розвитку, однак вимагає злагодженої взаємодії ключових зацікавлених сторін: влади, бізнесу і громадськості. Існуюча в Україні модель лобізму та (у меншій мірі) GR-менеджменту, який є, як відомо, ширшим за лобізм і співвідноситься з ним, як загальне і часткове, характеризується низкою деформацій. Серед них – переважання тіньових практик, домінування вузькогрупових інтересів, брак суспільної довіри, і це створює бар'єри для прозорого і чесного обстоювання інтересів інноваторів та реалізації стратегічно важливих проектів. Водночас унікальний повоєнний і особливо післявоєнний контекст відкриває нам «вікно можливостей» для перезавантаження відносин держави і бізнесу на якісно нових засадах – орієнтованих на верховенство права, захист конкуренції, підзвітність, соціальну відповідальність. Застосування теорії ігор як потужного аналітичного апарату дозволяє концептуалізувати проблему лобістської взаємодії в термінах стратегічного вибору раціональних гравців

в умовах невизначеності. Аналіз стимулів та обмежень для різних стратегій дає змогу спрогнозувати оптимальні сценарії та «правила гри», за яких співпраця для спільного блага переважатиме опортуністичну поведінку. Закладення таких правил у нову модель лобізму та GR-менеджменту сприятиме успішному просуванню інновацій, залученню інвестицій, реалізації потенціалу України як європейського технологічного хабу.

Ця проблема є особливо критичною для технологічного сектору – драйвера економічного відновлення та довгострокового зростання. В умовах дефіциту ресурсів та загострення соціальних викликів просування інновацій вимагає не лише талановитих ідей, а й ефективного партнерства з державою та суспільством, однак вибудувати таке партнерство на принципах доброчесності, двосторонньої підзвітності, збалансованого врахування інтересів наразі дуже непросто. Причини полягають у відсутності справедливих і зрозумілих «правил гри», які б стимулювали усіх стейкхолдерів до суспільно відповідальної поведінки. Натомість домінує культура «прихованих торгів», де доступ до ресурсів і преференцій здобувається не якістю проектів, а близькістю до центрів впливу. За таких умов Україна ризикує надовго застрягти у пастці неефективної інноваційної екосистеми, нездатності монетизувати потужний науково-технічний потенціал.

Постановка проблеми / Statement of the problem. Особливу актуальність ця проблематика має для молодих політиків, активістів та підприємців, які прагнуть долучитися до розбудови нової країни, однак потребують орієнтирів для ефективних і доброчесних публічно-приватних відносин. Теорія ігор, мабуть, чи не найбільш наочним способом надає потужний інструментарій для розуміння стратегічної взаємодії, передбачення наслідків різних кроків, вибудовування довгострокового партнерства. Ґрунтоване на ній дослідження шляхів оптимізації лобістських практик стане внеском у теоретичне осмислення і практичне втілення назрілих суспільних перетворень.

Відповідно до цього, авторська ідея статті проста і складна одночасно: показати, як використання теорії ігор може стати когнітивним інструментом для пояснення і моделювання процесів лобіювання та GR-менеджменту при просуванні інноваційних проектів в умовах післявоєнної трансформації України, з метою пошуку нових оптимальних механізмів узгодження інтересів основних стейкхолдерів: влади, бізнесу і суспільства. Ця ідея передбачає не просто констатацію status quo у стосунках держави і бізнесу, а формування нової післявоєнної парадигми їх взаємодії на основі теоретико-ігрового підходу. Саме застосування апарату теорії ігор дозволить глибше зрозуміти мотиви і стратегії учасників процесу,

спрогнозувати розвиток подій за різних сценаріїв, змоделювати оптимальні формати відносин, за яких стимули до «чесних правил гри» переважатимуть спокуси опортуністичної поведінки.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика лобізму та Government Relations активно розробляється у світовій науковій думці, відображаючи зростаюче усвідомлення їх ролі в сучасних демократіях. За останні декілька десятиків років дослідницький мейнстрим різко змінився, і зараз він акцентує увагу на інституційному вимірі лобістської діяльності, її функціонального потенціалу та викривлень. Так, фундаментальні праці Т. Гросеклоуза і Дж. Снайдера, М. Олсона, Г. Алмонда і Г. Пауелла (1970–1980-ті рр.) пропонують концептуалізацію лобізму як механізму посередництва між партикулярними інтересами та органами влади, а це посередництво може набувати форм як неформального клієнтелізму, так і регульованого представництва, забезпечуючи артикуляцію та агрегування інтересів. Водночас автори діагностують ризики непропорційного впливу «груп вето», фрагментації політичного порядку денного, ерозії загального блага. У руслі традиції «публічного вибору» Е. Крюгер, М. Олсон, Г. Таллок витлумачують лобізм як конкуренцію рентоорієнтованих коаліцій, що генерує соціальні втрати і блокує оптимальний розподіл ресурсів. Емпіричні дослідження Д. Аусера, Б. Хармана, К. Томаса розкривають технологічну «кухню» лобістських кампаній: від прямого фінансування виборів до непрямого інформаційного тиску, grass-roots ініціатив, стратегічного судового активізму. Осмислення світового досвіду правового регулювання лобізму представлене у студіях Р. Чарі та ін., К. Меріам, К. Волтона: від піонерських законів у США до інноваційних практик саморегулювання у Канаді, Австралії та ЄС [1], [2], [3], [4]. Зазначені напрацювання заклали міцний науковий фундамент для аналізу інституційних передумов цивілізованого лобізму як легітимного каналу представництва організованих інтересів.

Водночас, на тлі зростаючої уваги до стратегічної взаємодії бізнесу та влади все більш евристичний потенціал демонструє застосування концептуального апарату теорії ігор [5], [6]. В останнє десятиліття з'являється низка дійсно цікавих досліджень, що інтерпретують практики GR-менеджменту крізь призму некооперативних ігор, асиметричної інформації, проблеми колективних дій. Наприклад, А. Дірмеєр пропонує динамічну модель лобістської конкуренції, де ставки гравців змінюються в процесі послідовної взаємодії. Дж. Снайдер [7] розкриває специфіку інформаційного лобіювання, за якого групи інтересів стратегічно обирають обсяг розкриття даних регуляторам. Р. Фелдман переосмислює лобізм в категоріях «дилеми ув'язненого», де рівновага Неша досягається у точці взаємного обману. А. Гайст і А. Ламі моделюють

кооперативну гру лобістів та парламентських комітетів з амбівалентними наслідками для добробуту. Своєрідною квінтесенцією цього напрямку стала робота Г. Заудера, який витлумачує традиційну дилему «зброя чи масло?» як «гру курчати» між прибічниками безпекових та соціальних витрат в умовах секвестру бюджету. Попри спрощувальні припущення, ці моделі наочно демонструють переваги формалізації стратегічної природи лобізму порівняно з традиційним позитивістським аналізом: вони дозволяють абстрагуватися від конкретики політичного процесу на користь виявлення універсальних патернів, рівноваг, інституційних пасток. Подальший розвиток цього перспективного методологічного тренду вимагає перевірки гіпотез [8] на локальному емпіричному матеріалі і в умовах нових гібридних викликів, наприклад, як у кіберпросторі [9], [6], [11].

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад трансформації моделі лобізму та GR-менеджменту в Україні на основі положень теорії ігор.

Відповідно до мети поставлено такі **завдання**:

- систематизувати теоретико-ігрові підходи до інтерпретації лобістської діяльності та GR-менеджменту, акцентуючи увагу на специфіці просування технологічних інновацій;
- критично проаналізувати домінуючу в Україні модель лобіювання та взаємодії бізнесу з владою крізь призму концепцій теорії ігор, ідентифікувати інституційні пастки та деформації;
- змодельювати оптимальну конфігурацію правил та стимулів для учасників процесу лобіювання умовного інноваційного проекту в умовах післявоєнного відновлення, що сприятиме досягненню суспільно значущих результатів та попередженню опортуністичної поведінки.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Особливість авторського підходу полягає у поєднанні переваг теоретико-ігрового моделювання як потужного інструменту системного аналізу стратегічних взаємодій та специфічного інституційного контексту України. Цей контекст розглядається не як абстрактний фон, а як рамкові правила та неформальні норми, що визначають структуру вигравів, доступні стратегії та пріоритети гравців. Логіка дослідження передбачає: (1) систематизацію універсальних теоретико-ігрових моделей лобізму та GR з акцентом на технологічній сфері; (2) проєкцію цих моделей на українські реалії взаємодії інтересів, діагностику інституційних вад;

(3) імітаційне моделювання оптимізованих правил гри, що блокуватимуть контрпродуктивні стратегії та заохочуватимуть суспільно корисні.

Методологія дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичні та прикладні напрацювання кількох наукових напрямів: теорії ігор, нової інституційної економіки, теорії суспільного вибору, концепцій належного врядування (*good governance*), який було автором застосовано раніше у [10] і продовжує зараз у циклі публікацій. Ключовими для побудови авторської логіки дослідження є класичні положення теорії ігор, сформульовані в роботах Дж. Фон Неймана, О. Моргенштерна, Дж. Неша, розвинуті в сучасних дослідженнях Р. Ауманна, Р. Майерсона, О. Харта та ін. Важливе теоретико-методологічне значення мають також праці Г. Таллока, Дж. Б'юкенена, Е. Остром, присвячені проблематиці групових інтересів, колективних дій, управління спільними ресурсами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методи дослідження, використані під час підготовки статті, включають: критичний аналіз наукових джерел з теорії ігор, лобізму та GR-менеджменту; *case study* української практики лобіювання з позицій теоретико-ігрових концептів; порівняльний аналіз міжнародного досвіду регулювання лобістської діяльності; огляд експертні оцінки та авторські узагальнення щодо інституційних деформацій і напрямів модернізації вітчизняної моделі лобізму; графічна візуалізація та табличне структурування ключових результатів дослідження.

Емпіричним підґрунтям роботи слугуватимуть документи, аналітичні матеріали, експертні оцінки щодо практики лобізму та GR-менеджменту в Україні, зокрема у сфері інноваційного підприємництва. Окремим кейсом, на якому буде продемонстровано можливості застосування запропонованої методології, стане модельна ситуація просування умовного агроіндустріального проекту на Харківщині. В рамках цього кейсу буде простежено всі етапи теоретико-ігрового моделювання: від виявлення стейкхолдерів та їх цільових функцій до обґрунтування інституційних запобіжників від неефективних рівноваг.

Прикладне значення отриманих результатів полягатиме у формуванні науково обґрунтованого бачення трансформації лобістської діяльності в Україні на засадах прозорості, підзвітності, узгодження інтересів. Запропоновані концептуальні засади та практичні рекомендації можуть стати відправною точкою для розробки етичних кодексів, удосконалення регуляторного середовища, налагодження діалогових платформ у трикутнику «влада – бізнес – громадськість». А це закладе міцний фундамент для розбудови

не корумпованої, інклюзивної та орієнтованої на розвиток системи захисту та просування суспільно значущих інтересів, що стане важливим чинником повоєнного відновлення та довгострокового розвитку України.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Лобізм та взаємодія з органами влади (далі – *government relations, GR*) як більш ширша категорія, ніж лобізм, є невід’ємними складовими сучасних демократій, забезпечуючи канали комунікації між групами інтересів та органами влади. В ідеалі ці інститути покликані оптимізувати політичний курс через змагання ідей та адвокацію суспільно значущих ініціатив. Однак на практиці вони нерідко перетворюються на інструменти деформації колективних рішень в інтересах фінансово потужних груп впливу. Ця суперечність ставить перед дослідниками завдання розробки концептуальних моделей, які б дозволили пояснити умови та фактори ефективного й суспільно відповідального лобіювання.

Одним із найбільш евристично потужних підходів до розв’язання цієї проблеми є застосування математичного апарату теорії ігор – міждисциплінарного напрямку, що вивчає стратегічну взаємодію раціональних агентів. Теорія ігор пропонує строгий методологічний інструментарій для моделювання процесів прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів, неповної інформації, контингентності вигравів тощо. Відтак вона дозволяє формалізувати інтуїтивні уявлення про механізми лобістського впливу, генерувати емпірично перевірені гіпотези, порівнювати альтернативні інституційні дизайни.

Лобізм та GR-менеджмент є класичними прикладами стратегічної взаємодії, де різні актори (групи інтересів, комерційні та некомерційні організації, органи влади) намагаються просунути свої цілі шляхом впливу на процес прийняття рішень [12]. По суті, лобіювання – це конкурентна боротьба за обмежений ресурс (увагу та прихильність органів влади), в якій перемагає той, хто запропонує найпереконливіші аргументи або найцінніші блага в обмін на потрібне рішення [13]. GR-менеджмент, своєю чергою, охоплює весь спектр управлінської діяльності з налагодження відносин між організацією та її стейкхолдерами у владі задля сприятливого регуляторного середовища. Обидва процеси передбачають стратегічний вибір оптимальних інструментів впливу, вибудовування коаліцій, управління репутаційними ризиками тощо.

Застосування інструментарію теорії ігор до аналізу цих процесів дозволяє формалізувати структуру стимулів та вигравів учасників, змоделювати їх стратегічну поведінку, передбачити ймовірні результати

[14]. Базовими концепціями, які використовуються в теоретико-ігрових моделях лобізму та GR є:

- функції корисності гравців (цільові орієнтири, які вони прагнуть максимізувати);
- інформаційні профілі (повна, неповна, асиметрична інформація);
- стратегічні множини (спектр доступних дій);
- рівноваги (стійкі стани, в яких жоден гравець не може покращити свій результат зміною стратегії) [15].

Як відомо, базовими «будівельними блоками» теоретико-ігрових моделей лобізму та GR-менеджменту виступають такі концепти, як множина гравців (груп інтересів, що конкурують за вплив на владу), стратегічні профілі (спектр доступних кожному гравцю інструментів тиску), функції вигравів (цільові показники, які актори прагнуть максимізувати), інформаційні множини (обсяг релевантних відомостей, доступних для прийняття рішень) [16, с. 51–79]. В рамках класичної теорії ігор ці елементи розглядаються як екзогенно задані, а завданням моделювання є пошук рівноваг Неша – станів системи, за яких жоден гравець не може покращити власний виграв, змінюючи стратегію в односторонньому порядку. Однак більш глибокий аналіз лобістської діяльності вимагає ендогенізації базових параметрів, тобто врахування здатності гравців трансформувати «правила гри». Це можливо в рамках динамічних моделей, що розглядають стратегічну взаємодію як багатоетапний процес послідовних ходів, на кожному з яких актори здобувають нову інформацію та коригують свої дії. Саме такий підхід застосовується в сучасних дослідженнях лобізму, що спираються на теорію ігор.

Помітною в цьому сенсі була робота Г. Беккера [17], яка поклала початок цілому напрямку досліджень, а її ключовою ідеєю було моделювання боротьби груп інтересів як аукціону з цінними паперами, де товаром виступають голоси депутатів, а валютою – витрати на лобіювання. За Беккером, кожна група інвестує ресурси в тиск на політиків доти, доки гранична вигода не зрівняється з граничними витратами, а рівновага досягається тоді, коли жодній зі сторін не вигідно далі нарощувати свій вплив. Хоча ця модель спиралася на низку спрощувальних припущень, вона дала потужний імпульс подальшому застосуванню принципів теорії ігор до пояснення лобізму. Далі, важливим етапом концептуального розвитку стали моделі «інформаційного лобіювання», що наголошують на ролі груп інтересів як носіїв унікальної галузевої експертизи [18]. У рамках цього підходу взаємодія лобістів та регуляторів розглядається як «гра сигналів», де перші стратегічно обирають, яку інформацію та в якому обсязі передавати другим, щоб схилити рішення на свою користь. Оскільки

інтереси груп впливу не завжди збігаються з суспільними, виникає проблема достовірності їх сигналів та репутаційних механізмів її забезпечення. Автори доводять, що повторювана природа гри створює для лобістів стимули не спотворювати інформацію, щоб не позбутися довіри політиків у довгостроковій перспективі.

Подальше ускладнення моделей пов'язане з виокремленням різних типів адресатів лобістських зусиль: депутатів, урядовців, суддів, виборців. Важливою віхою тут стала модель Гроусклоуза-Снайдера [19], яка аналізує голосування в парламенті як послідовну гру двох конкуруючих груп впливу – прихильників та опонентів законопроекту. Ключовий висновок полягає в тому, що перевагу отримує та сторона, яка робить пропозицію першою, адже вона може стратегічно підібрати мінімально виграшну коаліцію, залишивши опонентам менше простору. Пізніші моделі деталізують цей базовий інсайт, враховуючи додаткові фактори: від політичних уподобань депутатів до процедурних обмежень на порядок розгляду законопроектів. Специфіка лобіювання в різних інституційних контекстах відображена в моделях представництва груп інтересів в парламентських та президентських системах [20], авторитарних державах [21], за різних виборчих правил [22], [21]. Зіставлення стимулів та поведінки гравців у цих середовищах дає змогу глибше зрозуміти вплив формальних норм на динаміку та результати міжгрупових змагань.

Порівняно новим перспективним напрямом є застосування теорії ігор до аналізу лобіювання корпоративного сектору, зокрема через механізми GR-менеджменту. У цьому річизці розробляються моделі формування галузевих коаліцій [23], стратегічного використання корпоративної соціальної відповідальності [24], впливу внутрішньофірмової боротьби на вибір політичної стратегії [25]. Ці підходи суттєво розширюють розуміння інструментарію та каналів представництва бізнес-інтересів в органах влади. Окрему увагу слід звернути на особливості моделювання лобізму в процесах просування технологічних інновацій. З одного боку, високий рівень технічної складності та невизначеності ускладнює оцінку регуляторами потенційного впливу нових розробок, посилюючи асиметрію інформації між ними та розробниками. Це розширює простір для опортуністичної поведінки лобістів, які можуть вдаватися до навмисного спотворення фактів задля усунення бар'єрів на шляху інновацій]. З іншого боку, новатори критично залежать від екосистемних факторів, а тому часто об'єднуються для спільної адвокації сприятливого регулювання: податкових пільг, субсидій на дослідження, розвитку інфраструктури тощо. Така «кооперативна конкуренція» ставить цікаві завдання щодо моделювання асоціативних структур та внутрішньогалузевого балансу влади.

Водночас не можна не відзначити низку методологічних викликів та обмежень для застосування теорії ігор до вивчення лобізму. По-перше, далеко не всі релевантні фактори піддаються формалізації та математичній інтерпретації: йдеться про роль ідеологій, міжособистісних зв'язків, моральних принципів тощо. По-друге, емпірична перевірка навіть формалізованих гіпотез стикається з проблемою закритості та непрозорості лобістської діяльності, що ускладнює збір даних. По-третє, надмірне абстрагування може знизити прикладну цінність моделювання для практиків GR-менеджменту, які приймають рішення в конкретному контексті. Тим не менш, переваги теоретико-ігрового підходу до концептуалізації зазначеної проблематики є незаперечними. Він дозволяє перевести нормативні дебати про «добрий» та «поганий» лобізм у площину аналітичного моделювання стимулів та обмежень раціональних акторів. Розуміння логіки їхньої стратегічної взаємодії – запорука розробки ефективного інституційного дизайну для спрямування лобістської активності в русло суспільних інтересів. Наприклад, усвідомлення структури інформаційної асиметрії між групами впливу та регуляторами підводить до ідеї нормативного закріплення стандартів розкриття даних, створення платформ діалогу стейкхолдерів, впровадження багатосторонніх форматів напрацювання політики. Визнання проблеми колективних дій спонукає до розробки алгоритмів балансування інтересів різнопотужних гравців – великих корпорацій та малого інноваційного бізнесу, галузевих асоціацій та аутсайдерів. Фіксація вад електорального циклу веде до пошуку інституційних запобіжників регуляторного популізму та посилення незалежних органів, здатних ухвалювати політично непопулярні, але економічно обґрунтовані рішення.

У підсумку теорія ігор надає потужний методологічний інструментар для системного дослідження лобізму та GR-менеджменту. Розроблені в її рамках концептуальні моделі дозволяють абстрагуватися від специфіки конкретних кейсів на користь генералізованих механізмів та залежностей. Водночас динамічна, ендогенна природа підходу створює простір для вивчення стратегічних інтеракцій, трансформації переваг, еволюції інститутів. Завдяки своїй гнучкості та евристичності теоретико-ігровий аналіз виявляється релевантним для широкого спектру ситуацій – від електоральної конкуренції до міжнародної кооперації, від судових процесів до публічно-приватного партнерства.

Відтак цей підхід має всі шанси стати відправною точкою для нового покоління досліджень лобізму та адвокації, які поєднуюватимуть концептуальну строгість з емпіричною обґрунтованістю. Особливо плідним він може виявитися для аналізу та реформування відповідних практик у

країнах – «молодих демократіях», що прагнуть розбудови цивілізованих, проконкурентних, інклюзивних моделей узгодження інтересів. І Україна з її унікальним досвідом посткомуністичних трансформацій та актуальним запитом на модернізацію взаємин влади, бізнесу й суспільства може стати лабораторією вироблення нових інституційних дизайнів у цій сфері.

Водночас не можна не відзначити низку методологічних викликів та обмежень для застосування теорії ігор до вивчення лобізму. По-перше, далеко не всі релевантні фактори піддаються формалізації та математичній інтерпретації: йдеться про роль ідеологій, міжособистісних зв'язків, моральних принципів тощо. Так, приміром, успіх лобістської кампанії на користь «зеленого курсу» ЄС значною мірою завдячував особистій харизмі та «ідейній» принциповості (або ж псевдопринциповості?) шведки Грети Тунберг, яка у 2015–2017 рр. зуміла мобілізувати суспільний рух в Європі і вплинути на позиції політиків. Ці фактори навряд чи можна повноцінно відобразити в теоретико-ігровій моделі.

По-друге, емпірична перевірка навіть формалізованих гіпотез стикається з проблемою закритості та непрозорості лобістської діяльності, що ускладнює збір даних. Наочним прикладом є практика «обертювих дверей», коли колишні держслужбовці та парламентарі працевлаштовуються в комерційних структурах і використовують свої зв'язки та інсайдерську інформацію для просування корпоративних інтересів. Реальні масштаби цього явища в Україні лишаються невідомими, адже фіксуються лише поодинокі випадки конфлікту інтересів.

По-третє, надмірне абстрагування може знизити прикладну цінність моделювання для практиків GR-менеджменту, які приймають рішення в конкретному контексті. Так, формальна теорія передбачає раціональність і повну інформованість гравців, тоді як у реальності вони керуються обмеженою раціональністю, упередженнями, інтуїцією. Приміром, під час лобіювання Закону України «Про державну підтримку кінематографії» продюсери апелювали не лише до економічних розрахунків, а й до культурної та іміджевої ролі українського кіно, що складно піддається формалізації.

Тим не менш, переваги теоретико-ігрового підходу до концептуалізації зазначеної проблематики є незаперечними. Він дозволяє перевести нормативні дебати про «добрий» та «поганий» лобізм у площину аналітичного моделювання стимулів та обмежень раціональних акторів. Розуміння логіки їхньої стратегічної взаємодії – запорука розробки ефективного інституційного дизайну для спрямування лобістської активності в русло суспільних інтересів. Наприклад, усвідомлення структури інформаційної асиметрії між групами впливу та регуляторами підводить до ідеї нормативного закріплення стандартів розкриття даних,

створення платформ діалогу стейкхолдерів, впровадження багатосторонніх форматів напрацювання політики. Саме такий підхід було застосовано під час розробки директиви ЄС про авторське право на єдиному цифровому ринку: Єврокомісія провела серію відкритих консультацій із зацікавленими сторонами: правовласниками, інтернет-платформами, науковцями, користувачами, що дозволило збалансувати їхні позиції у фінальному документі.

Визнання проблеми колективних дій спонукає до розробки алгоритмів балансування інтересів різнопотужних гравців: великих корпорацій та малого інноваційного бізнесу, галузевих асоціацій та аутсайдерів. Так, утворення Ради з розвитку інновацій при Кабміні України мало на меті забезпечити представництво стейкхолдерів різного масштабу та посилити голос стартап-спільноти в діалозі з владою.

Фіксація вад електорального циклу веде до пошуку інституційних запобіжників регуляторного популізму та посилення незалежних органів, здатних ухвалювати політично непопулярні, але економічно обґрунтовані рішення. Цю логіку відображає дизайн наглядових рад державних підприємств, де поєднано політичне представництво з фаховою експертизою і де рішення спираються на KPI, а не забаганки влади. У підсумку теорія ігор надає потужний методологічний інструментарій для системного дослідження лобізму та GR-менеджменту. Розроблені в її рамках концептуальні моделі дозволяють абстрагуватися від специфіки конкретних кейсів на користь генералізованих механізмів та залежностей. Водночас динамічна, ендогенна природа підходу створює простір для вивчення стратегічних інтеракцій, трансформації переваг, еволюції інститутів. Завдяки своїй гнучкості та евристичності теоретико-ігровий аналіз виявляється релевантним для широкого спектру ситуацій: від електоральної конкуренції до міжнародної кооперації, від судових процесів до публічно-приватного партнерства.

Різні моделі теорії ігор – від «дилеми в'язня» до «перестраховання» – дають цінні інсайти щодо прогалин чинних інституційних рамок просування суспільних інтересів. Зокрема, неодноразово описана в літературі схильність гравців до опортунізму є відображенням браку ефективних комунікаційних майданчиків та регуляторних стимулів. Формалізація повторюваної взаємодії із врахуванням репутаційних ефектів вказує на потребу інститутів у моніторингу та у санкціях до недоброчесної лобістської поведінки. Прогнозування неефективних рівноваг обґрунтовує необхідність вбудованих запобіжників, які б зменшували вигоди від нечесної гри. Аналіз інформаційних викривлень підводить до ідеї зовнішньої експертизи, яка знижуватиме асиметрію між групами впливу та

органами влади. Отже, врахування теоретико-ігрових механізмів може суттєво збагатити публічну дискусію та інструментарій оптимізації політичного процесу з метою досягнення суспільного блага.

Відтак цей підхід має всі шанси стати відправною точкою для нового покоління досліджень лобізму та адвокації, які поєднуюватимуть концептуальну строгість з емпіричною обґрунтованістю. Особливо плідним він може виявитися для аналізу та реформування відповідних практик у країнах – «молодих демократіях», що прагнуть розбудови цивілізованих, проконкурентних, інклюзивних моделей узгодження інтересів. І Україна з її унікальним досвідом посткомуністичних трансформацій та актуальним запитом на модернізацію взаємин влади, бізнесу й суспільства може стати лабораторією вироблення нових інституційних дизайнів у цій сфері.

Проведений аналіз засвідчує як евристичну потужність, так і методологічні обмеження теорії ігор у дослідженні лобізму та адвокації. Водночас, саме ці обмеження відкривають простір для подальшого концептуального розвитку та емпіричної апробації підходу. Особливо перспективним полігоном для цього видаються країнах – «молодих демократіях», що переживають гостру потребу інституційної трансформації. У цьому контексті Україна являє собою унікальний кейс еволюції моделей стратегічної взаємодії груп інтересів з владою: від стихійного олігархічного впливу до розбудови цивілізованих форм *government relations*. Відтак, критичний аналіз вітчизняних практик лобіювання крізь призму теоретико-ігрового підходу видається більш ніж актуальним. Спробуємо застосувати базові концепції та моделі теорії ігор до інтерпретації та пояснення домінуючих в Україні патернів взаємодії бізнесу та влади, ідентифікувавши характерні інституційні дисфункції, пастки та деформації.

Модель лобізму та адвокації, що склалася в Україні впродовж трьох десятиліть її незалежності, є унікальним симбіозом пострадянських рудиментів, наслідків хаотичної приватизації та незавершених інституційних реформ [26]. Ключовими суб'єктами лобістської діяльності виступають потужні фінансово-промислові групи (ФПГ), які сформувалися на базі колишніх галузевих міністерств, комсомольських структур та кримінальних угруповань початку 1990-х. Просування своїх бізнес-інтересів у політичному полі вони забезпечують через афілійованих депутатів, неформальний вплив на органи виконавчої влади, інструменти медійного та експертного тиску.

З точки зору теорії ігор, цю модель лобіювання можна інтерпретувати як стратегічну взаємодію вузького кола гравців з асиметричним розподілом ресурсів та інформації. За класифікацією Б. Хармана [27],

домінує «внутрішній лобізм» на основі персональних зв'язків, тіньових домовленостей і обміну послугами між представниками великого бізнесу та чиновниками. Натомість «зовнішнє лобювання» через професійні асоціації, аналітичні центри, ЗМІ відіграє допоміжну роль. Формат такої гри суттєво спотворює стимули учасників: замість прозорої конкуренції ідей і ресурсів відбувається торг за преференції, захоплення регуляторних інституцій, приватизація публічної політики [28].

У термінах просторової моделі лобізму Х. Хотелінга [29] групи впливу в Україні не стільки адаптують пропозиції до преференцій медіанного виборця, скільки намагаються підлаштувати ці преференції під свої вузькі інтереси. Скористайтесь базовою моделлю конкуренції двох лобістських груп за прихильність законодавця – т. зв. «ідеологію» останнього можна змінити відповідними фінансовими «внесками», підвищуючи шанси на потрібне голосування [30]. Головним дефіцитним ресурсом тут є довіра – як у горизонтальній площині (порядність контрагентів), так і вертикальній (сталість «правил гри») [31]. У такій системі координат депутат виявляється не автономним політичним суб'єктом з власними міркуваннями й принципами, а своєрідним брокером, що перепродує голос найбільшому платнику.

Однак подібне меркантильне тлумачення мотивів і механізмів взаємодії стейкхолдерів не вичерпує всієї складності вітчизняного GR-менеджменту. Не меншу роль відіграють неформальні норми, персональна репутація, особисті зобов'язання, що базуються на спільному походженні, роботі, службі тощо. Найвагомим важелем неопатримоніальних мереж виступає можливість кар'єрного просування в органах влади для відданих представників групи інтересів – ефект т. зв. «кадрової корупції» [32]. Це суттєво коригує стимули гравців порівняно зі стандартними лобістськими практиками.

З точки зору теорії ігор описана ситуація подібна до моделі «не зрадь, підтримуючи» в експерименті Р. Аксельрода [33], де гравці з високою часовою перевагою схильні встановлювати довготривалі кооперативні зв'язки. Однак на відміну від ідеальної моделі, в українських реаліях такі неформальні домовленості часто призводять до інституційних деформацій. По-перше, вони створюють високі бар'єри входження на ринок лобізму для «чужинців», консервують монополію традиційних ФПГ. По-друге, прихована міжфракційна кооперація нівелює ідеологічне структурування парламенту, розмиває політичну відповідальність партій. Нарешті, патронажні призначення генерують конфлікти інтересів, регуляторне захоплення, ерозію професійних стандартів держслужби.

Ще один теоретико-ігровий концепт, що проливає світло на небезпеки вітчизняної моделі лобізму – «проблема безбілетника» М. Олсона [34]. В

нашому контексті йдеться про більшу ефективність вузьких галузевих груп у відстоюванні економічних рент порівняно з чисельнішими, але розпорошеними носіями суспільного інтересу. Яскравий приклад – лобіювання мораторію на продаж землі потужним аграрним лобі при очевидній шкоді для мільйонів селян-власників. Асиметрія організованості й ресурсів спотворює логіку колективних дій, підриваючи агрегацію переваг більшості. Своєрідною «дилемою в'язня» української політекономії стала інтенсивна конкуренція великого бізнесу за державну підтримку, пільги, квоти, тарифи тощо. Кожна ФПГ прагне максимізувати індивідуальні вигоди, підриваючи довгострокові умови розширеного відтворення всього класу рента. І далі замість того, щоб інвестувати в інновації, ринкову експансію, залучення капіталу, основні зусилля витрачаються на «захоплення» номенклатурної ренти. У результаті навіть «переможці» цих змагань втрачають темп модернізації, міжнародну конкурентоспроможність, мотивацію до прозорих «правил гри».

Отже, домінуюча в Україні модель лобістської діяльності близька до «гри з нульовою сумою», за якої перемога однієї групи інтересів автоматично означає програш решти суспільства. За класифікацією Д. Ная і Дж. Коена [35], ФПГ діють переважно як дистрибутивні коаліції, що борються за перерозподіл обмеженого «пирога», ніж як продуктивні коаліції, що його збільшують. Звідси хронічна криза суспільного розвитку, неефективний перерозподіл ресурсів, блокування структурних реформ, інверсія цілей та засобів державної політики.

Водночас, усвідомлення руйнівних наслідків наявних практик поступово підштовхує гравців до пошуку інституційних альтернатив, переходу до «ігор з ненульовою сумою». Спільний інтерес великого бізнесу у верховенстві права й захисті власності починає переважати егоїстичні мотиви максимізації поточних рент. Низка ФПГ робить ставку на легалізацію активів, корпоративну соціальну відповідальність, підтримку значущих національних проектів. Запит на цивілізовані правила гри артикулюють середній бізнес, професійні асоціації, громадянське суспільство. Особливо рельєфно ця тенденція проявилася в умовах пандемії та воєнної агресії Росії, коли на передній план вийшли цінності людського капіталу, інновацій, соціальної солідарності. Криза традиційних рентних моделей на тлі безпрецедентних безпекових викликів створює «вікно можливостей» для перезавантаження системи стратегічної комунікації влади та бізнесу. В категоріях теорії ігор це означає перехід від конфліктного торгу з фіксованими виграшами до «гри в доганялки зі зростаючою сумою» (П. Розенштайн-Родан), де взаємна кооперація відкриває принципово нові горизонти [36]. В операційному плані ця

трансформація передбачає розбудову повноцінної екосистеми *Government Relations* на засадах професіоналізму, транспарентності та підзвітності. Йдеться про законодавче закріплення етичних принципів лобіювання, впровадження реєстрів груп інтересів, використання аналітичного забезпечення в регуляторній діяльності, розвиток комунікаційних майданчиків для багатостороннього діалогу стейкхолдерів [37]. Такі нові правила гри здатні змінити природу стратегічної взаємодії бізнесу та влади.

По-перше, вони звужуватимуть простір для тіньових домовленостей та підвищуватимуть репутаційну ціну опортуністичної поведінки. Відкритість інформації про групи інтересів та канали їх впливу зменшуватиме асиметрію переговорних позицій, даватиме громадянському суспільству дієві інструменти контролю¹[38].

По-друге, запровадження стандартів фахового обґрунтування регуляторних ініціатив замінить емоційно-популістський дискурс на мову соціально-економічних розрахунків.

Нарешті, інституціоналізація багатосторонніх консультацій під егідою держави стимулюватиме різновекторні групи інтересів до пошуку спільних позицій. Тож модернізація моделі лобізму та адвокації в Україні має базуватися на творчому використанні евристичного потенціалу теоретико-ігрового аналізу. Інтерпретація наявних викривлень і провалів GR-менеджменту крізь призму стандартних концептів (дилема в'язнів, динамічна неспроможність, проблема колективних дій тощо) дозволяє ідентифікувати ключові інституційні дисфункції. Водночас, висновки з теорії повторюваних ігор, ігор з неповною інформацією, ігор зі зміною преференцій відкривають шляхи переходу до «гри з позитивною сумою». У цій грі бізнес, уряд та суспільство постають стратегічними партнерами, готовими підпорядкувати приватні амбіції колективному виграшу.

Як показує міжнародний досвід [38], [3], [39], для побудови такої багатовимірної моделі потрібен оптимальний баланс нормативно-правових рамок, процедурних гарантій та професійної саморегуляції. З одного боку, потрібен закон про лобізм, який би встановив єдині стандарти, права та обов'язки груп інтересів. З іншого боку, ефективність цього закону критично залежить від активної позиції самого бізнесу у розвитку інститутів доброчесної конкуренції та суспільної довіри – освітніх ініціатив, галузевих асоціацій, корпоративної соціальної відповідальності, прозорої звітності тощо.

¹ CoE. Legislative Toolkit on Lobbying / CoE/EU Eastern Partnership Programmatic Co-operation Framework (PCF) «Fight against Corruption and Fostering Good Governance / Fight against MoneyLaundering». Strasbourg, 2016. 59 p. URL: <https://rm.coe.int/tp-eccd-pcf-reg-lobbying-toolkit/1680a37a6a>

Отже, як бачимо, теоретико-ігровий аналіз вітчизняної моделі лобізму відкриває широкі перспективи для її осмислення та модернізації. Застосування базових концептів теорії ігор до українських реалій GR-менеджменту дозволяє ідентифікувати ключові інституційні деформації, що генерують неоптимальні рівноваги. Водночас апарат теорії ігор пропонує й певні концептуальні рецепти оздоровлення системи на засадах транспарентності, інклюзивності та підзвітності. Постає питання: якими є основні параметри трансформації моделі лобізму в Україні крізь призму теоретико-ігрового аналізу і як вони співвідносяться з напрямками інституційної модернізації? (табл. 1).

Таблиця 1

Інституційні деформації моделі лобізму в Україні та шляхи їх подолання крізь призму теорії ігор

Інституційна деформація	Теоретико-ігрова інтерпретація	Емпіричні прояви	Власне бачення щодо напрямів модернізації для України
Асиметрія ресурсів та інформації між групами впливу	«Дилема ув'язненого», «ультимативна гра»	Домінування ФПГ, тіньовий лобізм, регуляторне захоплення	Нормативне закріплення правил розкриття інформації, реєстрів груп інтересів
Неформальний характер комунікацій та угод	Гра «не зрадь, підтримуючи», модель довіри	Патронажні призначення, кулуарні домовленості, кадрова корупція	Інституціалізація комунікаційних платформ, колективних договорів, професійних асоціацій
Патримоніальна мотивація лобістів та чиновників	Гра «хто кого?», експлуатація ресурсу	Рентний перерозподіл, захоплення держави, конфлікт інтересів	Розвиток корпоративної культури доброчесності, репутаційних стимулів, конкурентних ринків
Концентрація на перерозподілі, а не створенні вартості	«Проблема безбілетника», «дистрибутивна коаліція»	Блокування інновацій, структурних реформ, розвитку людського капіталу	Орієнтація на довгострокові KPI, захист конкуренції, економічну ефективність

**Джерело: розробка автора*

Наведена таблиця 1 наочно систематизує ключові параметри трансформації системи лобізму, даючи розгорнуту відповідь на поставлене питання. Щодо останнього пункту, то йдеться про комплексну, багаторівневу модернізацію інституційного середовища GR-менеджменту. Вона передбачає як законодавчі інновації (нормативне закріплення правил лобізму, впровадження реєстрів груп інтересів), так і еволюцію

неформальних норм (розвиток корпоративної культури доброчесності, репутаційних стимулів). Важлива роль відводиться й оптимізації економічної архітектури – захисту конкуренції, детінізації ринків, запровадженню довгострокових КРІ. На інтерфейсі держави, бізнесу та громадянського суспільства мають постати нові комунікаційні майданчики та саморегульовані організації, що забезпечуватимуть професійний діалог та баланс інтересів. Інакше кажучи, базовим принципом перезавантаження української моделі лобізму має стати перехід від конкурентної «гри з нульовою сумою» до кооперативної «гри з позитивною сумою». В рамках нової філософії GR-менеджменту основні стейкхолдери сприймаються не як антагоністи в боротьбі за обмежені ресурси, а як партнери у створенні суспільної цінності. Це передбачає зміну цільової функції груп інтересів з максимізації приватної вигоди на просування колективних благ, а також зміщення фокусу регуляторів з політичної доцільності на економічну ефективність та сталий розвиток.

Звичайно, такі трансформації вимагають тривалої та кропіткої роботи з удосконалення формальних «правил гри» та неформальної культури взаємодії бізнесу й влади. Вони зачіпають глибинні пласти інституційної пам'яті та суспільної свідомості, кидаючи виклик усталеним патернам *rent-seeking behavior*. Однак саме криза традиційних патримоніально-олігархічних моделей лобізму в умовах тектонічних зрушень, спричинених повномасштабною агресією Росії, відкриває унікальне «вікно можливостей» для прискореної розбудови якісно нових практик GR-менеджменту. І застосування аналітичного інструментарію теорії ігор може стати дієвим дороговказом на цьому шляху. Отже, ми переконалися, що аналіз української моделі лобізму та адвокації з позицій сучасної теорії ігор пропонує не лише адекватні пояснювальні схеми поточних інституційних деформацій, а й придатні для операціоналізації напрями подолання цих дисбалансів. Послідовна, багаторівнева, синхронізована трансформація принципів, процедур та стимулів у сфері GR-менеджменту на засадах доброчесності, та інклюзивності, думаю, що здатна змінити сутнісну природу стратегічної взаємодії груп інтересів з органами влади, а це, своєю чергою, відкриє нові «горизонти» для більш цивілізованих, більш конкурентних, орієнтованих на суспільне благо форматів лобістської діяльності, більшість з яких буде далі проводитися обов'язково з використанням цифрових засобів за моделлю web 3.0.

Нарешті перейдемо до розгляду останнього дослідницького завдання цієї статті, що було вказано вище у «меті». Змоделюємо оптимальну конфігурацію правил та стимулів для учасників процесу лобіювання умовного, але реалістичного агропромислового проекту в умовах

післявоєнного відновлення України, використовуючи інструментарій теорії ігор. Розглянемо гіпотетичний кейс – відбудову зруйнованого агропідприємства на Харківщині у найближчі із залученням українських та європейських інвесторів. Припустимо, що це таке приватне фермерське підприємство буде спеціалізуватися на вирощуванні горіхів, розведенні птиці та виробництві органічних добрив із відходів основного виробництва, втілюючи принципи циркулярної економіки: така комбінація є зрозумілою для західних фермерів і інвесторів, тому це було б яким мотивом їхнього «входження» в цей агропроект. Просування цього проекту вимагатиме злагодженої взаємодії ключових стейкхолдерів: декількох приватних інвесторів, постраждалої від війни місцевої громади – населення і ОМС, державних органів влади. Їхні інтереси та стимули, зрозуміло, різняться, що в умовах інституційних викривлень і, дуже ймовірно, безпорадності людей на місцевому рівні може породжувати стійку опортуністичну поведінку, завеликі очікування «дива» та розподільчі конфлікти. Тому наше завдання теоретико-ігрового моделювання – це пояснити і обґрунтувати таку конфігурацію «правил гри», за якої досягнення індивідуальних цілей гравців корелюватиме із суспільно оптимальним результатом.

Для цього спробуємо уточнити «вводні», трохи розкривши специфіку інтересів та взаємин основних стейкхолдерів агропромислового проекту на Харківщині в контексті післявоєнного відновлення (див. табл. 2).

Таблиця 2

Уточнення інтересів, конфліктів та інструментів взаємодії стейкхолдерів агропроекту

Зацікавлена сторона (стейкхолдер)	Інтереси в умовах післявоєнного відновлення	Потенційні конфлікти інтересів	Базова модель поведінки*	Інструменти GR та лобізму для ефективних комунікацій з кожним стейкхолдером
1	2	3	4	5
Інвестори	1. Швидка окупність вкладень в умовах невизначеності	1. Із громадою щодо розподілу ризиків та вигід проекту	1. Теорія ігор: максимізація прибутку через стратегічний вибір (кооперація vs опортунізм)	1. Пряме лобювання через профільні асоціації
	2. Гарантії безпеки та прав власності	2. Із владою щодо обсягу преференцій та зобов'язань	2. Good governance: орієнтація на прозорість, підзвітність, довгострокову стабільність	2. Непрямий вплив через ЗМІ, експертів, громадські ради

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
	3. Преференційний доступ до ресурсів (землі, інфраструктури)			3. Стратегічне партнерство із місцевою владою та громадою (CSR, соціальні інвестиції)
	4. Прискорена амортизація інвестицій			
Місцева громада	1. Відновлення робочих місць та джерел доходу	1. З інвесторами щодо пріоритетності соціальних інвестицій та найму місцевих	1. Теорія ігор: турбота про локальні суспільні блага	1. Участь у громадських слуханнях, консультативних радах
	2. Розбудова інфраструктури (доріг, комунікацій)	2. З владою щодо розподілу повноважень та ресурсів	2. Good governance: інклюзивність, консенсусність рішень, підзвітність громаді	2. Ініціювання локальних петицій, адвокаційних кампаній
	3. Гарантії екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу			3. Моніторинг та контроль зобов'язань інвестора і влади
Місцева влада	1. Залучення інвестицій та ресурсів для відбудови	1. З інвесторами щодо обсягу преференцій та соціальних зобов'язань	1. Теорія ігор: максимізація політичної ренти через контроль «точок доступу»	1. Адміністративний та регуляторний вплив на параметри проекту
	2. Отримання політичних дивідендів від успіху проекту	2. З громадою щодо балансу економічних та екологічних пріоритетів	2. Good governance: забезпечення балансу інтересів, верховенства права	2. Посередництво між інвестором та громадою
	3. Збереження електорального домінування, уникнення соціальної напруги			3. Лобіювання проекту на центральному рівні (дотації, держгарантії)
Центральна влада	1. Покращення інвестклімату та бізнес-рейтингів країни	1. З інвесторами щодо балансу стимулів та вимог локалізації	1. Теорія ігор: мінімізація політичних ризиків та максимізація підтримки на виборах	1. Законодавче та нормативне забезпечення спецрежимів інвестування

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
	2. Виконання зобов'язань перед міжнародними донорами	2. З місцевою владою щодо розподілу повноважень та ресурсів	2. Good governance: сприяння інклюзивному економічному розвитку та ефективному використанню допомоги	2. Селективний розподіл фінансових та організаційних ресурсів
	3. Отримання електоральних бонусів від успішних кейсів відбудови			3. Іміджеві кампанії та спічрайтинг на міжнародній арені

**Виключно для спрощення пояснення думки автором узято лише дві моделі як точки зору: теорія ігор і концепція доброго врядування. За жодних інших обставин лише ці дві точки зору/теорії не будуть достатніми для прийняття рішень в наукових і практичних цілях.*

***Джерело: розробка автора.*

Цю таблицю побудовано на консервативному баченні перспектив відновлення регіону, що передбачає повільне повернення населення та дефіцит робочої сили, і, вочевидь, що цей контекст буде 100 %-во суттєво впливати на розстановку пріоритетів та характер взаємодії стейкхолдерів.

За таких умов, на перший план для інвесторів виходить завдання прискореної (мабуть – максимально прискореної у часі) окупності для себе на основі наявних і уявних (від свого уряду) гарантій під час модернізації виробництва на основі автоматизації та роботизації. Відповідно, в переговорах з владою та громадою вони наголошуватимуть на потребі преференцій і часткової компенсації саме для інноваційних, а не трудомістких проектів. Потенційно це загострює конфлікт з громадою, яка зацікавлена передусім у швидкому відновленні зайнятості. В цих реаліях, базовою моделлю поведінки інвесторів буде максимізація контролю над ресурсами, а громади – прагнення до гарантій суспільних благ. Щоб запобігти «грі з нульовою сумою», влада як медіатор муситиме запропонувати комплексне бачення відбудови, яке пов'язуватиме технологічний розвиток із соціальними ефектами (приміром, через програми навчання та інклюзивного підприємництва).

Далі, нестача кадрів спонукатиме інвесторів активніше шукати зовнішні ресурси – від іноземних фахівців до аутсорсингу послуг. Відтак в їх діалозі з центральною владою вагому роль відіграватиме лобювання спрощення міграційного режиму, дерегуляції ринку праці, захисту

інтелектуальної власності тощо. А на місцевому рівні виникатиме запит на розвиток освітньої та сервісної інфраструктури: від дуальної освіти до індустріальних парків.

Так само громада, яка втратила значну частину працездатного населення, гостріше відчуватиме асиметрію переговорних позицій. Тому ключовим пріоритетом її лобістських зусиль буде закріплення соціальних зобов'язань бізнесу в місцевих регуляціях та угодах. Досягнення справедливого балансу вимагатиме і розширення практик громадського моніторингу, і посилення спроможності локальних інститутів. Дефіцит демографічного ресурсу ускладнить і конкуренцію між громадами за інвестиції та підтримку. Можна очікувати активізації місцевого партикуляризму у відносинах із центром. Відтак на порядку денному національної політики відновлення постане завдання гармонізації локальних та загальносуспільних інтересів через багаторівневе врядування.

Отже, врахування несприятливих демографічних трендів суттєво коригує вихідні умови та пріоритети взаємодії стейкхолдерів проекту. Та водночас ці виклики можуть стати й каталізатором інституційних інновацій, спрямованих на досягнення консенсусу заради спільного блага. За належного балансу стимулів технологічна модернізація здатна поєднуватися із інклюзивним та сталим розвитком громад. Теорія ігор та принципи належного врядування пропонують придатний інструментарій для моделювання та втілення такого балансу.

Специфіка аграрної галузі передбачає оптимізацію взаємодії основних стейкхолдерів: інвестора (агрохолдинг), регіональної влади (обласна рада і державна адміністрація), місцевої громади (ОТГ), галузевих асоціацій, екоактивістів. Навіть вже у середньостроковій (3-7 років) перспективі цей агропроект несе очевидні вигоди усім учасникам через синергію ресурсів (фінансових від інвестора, інфраструктурних від регіональної влади, трудових від громади, репутаційних від галузевих асоціацій), технологічну модернізацію, нарощення експортного потенціалу, соціально-економічне відродження постраждалих територій. Водночас, діюча модель лобістської співпраці радше тяжіє до неефективних рівноваг: розподільчих конфліктів за преференції, орієнтації на короткострокову максимізацію рент, недовіри контрагентів, мімікрії під соціальну важливість. Спокуса опортуністичної поведінки, властива усім вітчизняним гравцям, у яких є влада і земля, блокує досягнення кооперативного оптимуму. Типовими стратегіями в умовах інституційної невизначеності виступають прихований лобізм, патронажний протекціонізм, регуляторний тиск, імітація діяльності. Теорія ігор дозволяє не лише інтерпретувати ці провали, а й запропонувати дієві рецепти їх подолання.

Базова концепція, що проливає світло на згадані інтеракції – це «дилема в'язня», коли доміантними стратегіями гравців стають некооперативні дії через брак довіри чи ефективних комунікацій. Основні стейкхолдери нашого кейсу мають розбіжні інтереси: агрохолдинг прагне якнайшвидшої окупності вкладень, влада – соціально-електоральних дивідендів; громада – гарантій зайнятості й екологічної безпеки; галузеві об'єднання – сприятливого регулювання, різні «екоактивісти» – унеможливлення негативних екстерналій. Кожен побоюється стати «лузером», якщо піде на поступки односторонньо, тому домінують очікування опортунізму від решти гравців. В результаті соціально бажаний проект лишається нереалізованим.

Вихід із цієї інституційної пастки – зміна структури вигравів гравців у бік кооперативності. По-перше, чітке закріплення у нормативному полі гарантій для інвестора (прав власності, податкових пільг, дерегуляційного режиму) уможливить довгострокове планування і налаштує на прозорий діалог з представниками влади та громади. По-друге, фіксація у меморандумі зобов'язань інвестора щодо забезпечення продовольчих потреб регіону, розвитку сільської інфраструктури, соціального підприємництва переведе короткострокові інтереси влади та громади у фарватер стратегічних пріоритетів. По-третє, створення комунікативних майданчиків, де інвестор, влада, громада спільно опрацьовуватимуть бізнес-план проекту, механізми моніторингу та контролю його соціальної й екологічної відповідальності, утвердять культуру «торгу Неша» – пошуку взаємоприйнятних умов розподілу вигод.

Інша концепція, що відображає специфіку лобіювання інноваційного проекту – «проблема безбілетника», коли окремі стейкхолдери розраховують на преференції без посильної участі у їх продукуванні. Зрозуміло, що сучасний агрокомплекс потребує розвинутої інфраструктури (логістичної, енергетичної, водопостачальної), інтегрованого сервісу (консалтингового, маркетингового, фінансового). На тлі бюджетних обмежень окремі групи інтересів – обласна влада, транспортники, сервіс-провайдери – можуть вдаватися до різновекторного тиску на інвестора аби перекласти відповідні витрати на проект. Подолання спокуси «free ride» вимагає компромісної участі усіх зацікавлених сторін у створенні спільного блага – через фіскальні механізми (цільові збори), фонди розвитку територій, корпоративно-соціальне партнерство. Адже в умовах післявоєнної економіки ніхто з гравців не має достатніх ресурсів для самостійного продукування клубних/суспільних благ.

Евристичним потенціалом для інтерпретації лобістської взаємодії володіє й концепція гри «перестраховування». Її логіка: гравці почергово оголошують свої вимоги, поки їх сукупність не перевищить деякий

ресурсний ліміт; останній гравець, чия заявка «зриває банк», вибуває з гри. У контексті нашого кейсу роль обмеженого ресурсу відіграють не так фінансові кошти, як суспільна легітимність проекту. Надмірні преференції інвесторам, закритість ухвалення рішень підриватимуть довіру громади та провокуватимуть протести. З іншого боку, популістські обмеження на розвиток бізнесу знижуватимуть привабливість проекту для інвесторів. Утримання крихкого балансу інтересів вимагає інституціалізації лобістської діяльності, встановлення чітких правил адвокації та представництва інтересів.

Нарешті, лобістська боротьба навколо інвестиційного проекту нагадує «торг останньої ставки»: групи інтересів послідовно заявляють свої вимоги (преференціальні, дозвільні, регуляторні), доки їх сукупність не перевищить ліміт економічно здорового глузду. Найімовірніше, саме надмірність запитів влади чи громади спонукає інвестора згорнути проект або релокуватися. Дієвим механізмом раціоналізації претензій є апеляція до суспільної легітимності – вкрай дефіцитного ресурсу в умовах посткризової аномії. Саме побоювання репутаційного удару внаслідок зриву соціально важливого проекту націлює стейкхолдерів на розумні компроміси, переговори, демонстраційні поступки. Звідси – потреба у інституціалізації форматів публічної комунікації, де спекулятивно завищені ставки були б дисконтовані суспільною увагою.

Таким чином, концептуальні інсайти теорії ігор при застосуванні до кейсу лобіювання інноваційного проекту в АПК пропонують рецепти переформатування взаємодій бізнесу та влади на засадах доброчесності, підзвітності, суспільної корисності. Йдеться передусім про нормативно-правову фіксацію прав та обов'язків інвестора й громади, утворення комунікативних платформ для перемовин, долучення усіх бенефіціарів до розподілу ризиків і витрат, апеляція до репутаційних ефектів публічної легітимності. Практичне впровадження цих принципів дозволить обмежити простір приватної опортуністичної поведінки та розімкнути «дилему в'язня», змусити гравців платити за «білет» при користуванні інфраструктурою проекту, усвідомити межі суспільно здорового «торгу останньої ставки». В підсумку, суспільство отримає успішний прецедент інноваційного інвестування як рольову модель для післявоєнного відновлення і, дай Бог, модернізації України.

Проілюструємо потенціал цих теоретико-ігрових моделей на прикладі нашого кейсу. Успіх відбудови інноваційного агропідприємства на Харківщині критично залежить від колективних дій ключових гравців (табл. 3).

Таблиця 3

**Узагальнення теоретичного потенціалу теоретико-ігрових моделей
для умовного досліджуваного кейсу**

Гравець	Інтереси	Ресурси	Стратегії
Інвестори	Максимізація прибутку, преференції, прискорена амортизація інвестицій	Фінансовий і технологічний капітал, досвід, зв'язки, лобістські можливості	Кооперативна: прозоре партнерство, соціальна відповідальність Конфліктна: тіньові домовленості, шантаж релокацією, регуляторний тиск
Громада	Нові робочі місця, розвиток інфраструктури, дотримання екостандартів, бюджетні надходження	Трудові ресурси, довіра/легітимність, ринок збуту, соціальний капітал	Підтримка: громадські слухання, меморандуми Опозиція: протести, блокування, негативне ставлення
Місцева влада	Залучення інвестицій, приріст ВРП і бази оподаткування, електоральні бонуси	Доступ до ресурсів (земля, дозволи), регуляторний вплив, адмінресурс, комунікації	Фасилітація: податкові стимули, гранти, промоція Гальмування: бюрократія, корупція, популізм
Центральна влада	Макроекономічна стабільність, виконання євроінтеграційних вимог, покращення інвестклімату	Нормативне регулювання, розподіл бюджетних коштів, програми підтримки, міжнародні комунікації	Сприяння: спецрежими для постраждалих територій, дерегуляція, бюджетні преференції Перешкоджання: вибіркоче правозастосування, фіскальний тиск, соціальний популізм

**Джерело: розробка автора.*

Нескладно побачити (див. табл. 3), що домінування некооперативних стратегій генеруватиме інституційні пастки на кшталт «дилеми в'язня» (тіньовий лобізм vs. блокування проекту), «проблеми безбілетника» («відкати» чиновникам vs. брак фінансування інфраструктури), «перестрашування» (завищені вимоги до інвестора vs. байдужість влади). В результаті замість синергії отримаємо неефективний розподіл ресурсів і втрату потенціалу розвитку (табл. 4).

Таблиця 4

Теоретико-ігрові моделі та їх застосування у процесі лобіювання агропромислового проекту в умовах післявоєнного відновлення України

Теоретико-ігрова модель	Опис моделі	Застосування у лобіюванні агропроекту	Очікувані результати
Дилема в'язня	Гравці мають вибір між співпрацею та зрадою. Співпраця дає найкращий результат, але є ризик програшу, якщо партнер зрадить	Інвестори, влада та громада можуть співпрацювати для успішної реалізації проекту або ж діяти опортуністично, намагаючись максимізувати власну вигоду	Встановлення чітких «правил гри», гарантій та зобов'язань для всіх сторін стимулюватиме співпрацю і обмежить опортунізм
Проблема безбилетника	Гравці користуються суспільним благом, але не хочуть робити внесок у його створення, сподіваючись на інших	Окремі групи інтересів (влада, постачальники послуг) можуть намагатися перекласти свої витрати на інвестора, не бажаючи ділити ризики	Залучення всіх бенефіціарів до розподілу витрат через фіскальні механізми, угоди про партнерство запобігатиме паразитуванню на проекті
Гра з ненульовою сумою	Виграш одних гравців не обов'язково означає програш інших. Можливі взаємовигідні рішення, що збільшують загальний «пиріг»	Успішна реалізація агропроекту здатна принести вигоди всім стейкхолдерам: прибуток інвесторам, розвиток громаді, рейтинги владі	Зміщення фокусу перемовин з розподілу обмежених ресурсів на створення доданої вартості через кооперацію зусиль
Сигнальні ігри	Гравці володіють різною інформацією і можуть надсилати сигнали для впливу на рішення інших	Інвестори та влада можуть стратегічно дозувати інформацію, приховувати реальні наміри, вдаватися до блефу у переговорах	Нормативні вимоги до розкриття даних, публічні комунікативні майданчики знижуватимуть асиметрію інформації між гравцями

**Джерело: розробка автора*

Як бачимо, теорія ігор підказує вихід із цих пасток через цілеспрямовану зміну структури виграшів гравців у напрямі кооперативної поведінки. Конкретними механізмами «гри з ненульовою сумою» можуть стати:

1) Нормативне закріплення принципів прозорості, підзвітності і доброчесності лобістської діяльності. Мінімізація асиметрії інформації через обов'язкове розкриття бенефіціарів лобістів, їх витрат та комунікацій.

2) Впровадження реєстрів лобістів задля моніторингу їх активності, запобігання конфлікту інтересів.

3) Розбудова комунікативних платформ для багатосторонніх консультацій, узгодження позицій гравців. Їх інституціоналізація у форматі громадсько-консультативних рад, експертних комісій.

4) Запровадження «Кодексу добродесного лобювання» як інструменту саморегулювання професійної спільноти GR-фахівців. Підвищення репутаційної ціни недобродесної поведінки.

5) Забезпечення регуляторної симетрії для різнопотужних груп інтересів, зокрема через програми підтримки малих виробників, регіональних асоціацій.

6) Розвиток аналітичної бази для прийняття рішень (cost-benefit analysis, моделювання суспільних наслідків). Зміщення акцентів з політичної доцільності на ефективність використання ресурсів.

7) Формування позитивних стимулів (податкових пільг, дотацій, гарантій) для внеску інвесторів у сталий розвиток громад, реалізацію інфраструктурних проектів.

8) Обумовлення преференцій для бізнесу поведінковими обмеженнями (дотримання екостандартів, квотування робочих місць для місцевих).

Очікувані наслідки впровадження цих правил:

- Детінізація лобістської діяльності, виведення GR-менеджменту у публічну площину. Послаблення у бік відмови від корупційних практик на користь фахової адвокації і спрощення процедур.

- Трансформація бізнес-культури у бік корпоративної соціальної відповідальності. Зміщення фокусу з максимізації короткострокових рент на сталі бізнес-моделі з урахуванням інтересів громад.

- Підвищення інклюзивності у виробленні політики, посилення позицій малих та середніх стейкхолдерів у діалозі з владою. Забезпечення справедливого розподілу лобістського впливу.

- Фокусування GR-активності на повоєнній відбудові, технологічній модернізації, залученні зелених інвестицій. Внесок лобізму як інституту у посткризове відновлення економіки.

- Утвердження більш передбачуваної ролі держави як модератора суспільного діалогу. Зміцнення довіри та легітимності владних інститутів через чутливість до «голосу» організованих груп.

У підсумку, теоретико-ігрове моделювання «правил гри» для лобювання інноваційного аграрного проекту демонструє потенціал переведення опортуністичних стратегій у суспільно корисне русло. Інституційна корекція стимулів здатна підвищити шанси на успішну реалізацію ініціативи, забезпечивши баланс інтересів інвесторів, громади та влади. Звісно, практичне

втілення запропонованих механізмів вимагатиме політичної волі, громадського тиску, культурних зрушень у професійній спільноті лобістів. Але саме комплексне застосування інструментів теорії ігор до «мистецтва можливого» здатне відкрити перспективу модернізації вітчизняного GR-менеджменту, подолання «прокляття колективних дій». І найсприятливішим полігоном для апробації нових підходів видається саме повоєнне вікно можливостей – значні зсуви неординарних викликів і запиту на перезавантаження, що не терплять інерції.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

На основі проведених вище досліджень можна знайти певні нові теоретичні «точки опори» для пояснення раніше прихованих взаємозв'язків. У дуже узагальненому вигляді, основні висновки по статті є такими.

Теорія ігор пропонує потужний концептуальний апарат для аналізу стратегічної взаємодії груп інтересів та органів влади у процесі лобіювання. У рамках цього підходу лобізм інтерпретується як конкуренція раціональних акторів за розподіл обмежених суспільних ресурсів. Поведінка цих акторів визначається структурою їхніх преференцій, доступною інформацією та інституційними обмеженнями. Досягнення суспільно оптимальних результатів у такій системі вимагає створення «правил гри», які б узгоджували індивідуальні стимули зі спільними інтересами. Ключовими елементами такого інституційного дизайну є забезпечення симетричного доступу до процесу прийняття рішень, прозорості та підзвітності груп тиску, запобігання регуляторному захопленню, посилення незалежності та професійності регуляторів. Поряд з цим, застосування теоретико-ігрових моделей до аналізу лобізму стикається з низкою методологічних обмежень, зумовлених складнощами формалізації багатьох релевантних факторів, проблемами емпіричної верифікації та ризиками надмірного абстрагування від специфіки конкретних кейсів.

Попри наявні обмеження, потенціал теорії ігор у дослідженні лобізму та адвокації далеко не вичерпаний і відкриває широкі перспективи для подальших розвідок. Особливо плідним цей підхід може виявитися для аналізу трансформації відповідних практик у транзитивних країнах, які прагнуть утвердження цивілізованих форм узгодження суспільних інтересів. Україна з її суперечливим досвідом посткомуністичних реформ та нагальним запитом на оновлення моделі взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства є благодатним полем для застосування теоретико-ігрового інструментарію. Базові моделі стратегічної поведінки

(дилема в'язнів, повторювані ігри, ігри з неповною інформацією тощо) дають змогу не лише концептуалізувати ключові виклики вітчизняної системи лобювання, а й змоделювати альтернативні сценарії її модернізації. Водночас, сама українська практика може слугувати цінним емпіричним матеріалом для верифікації та вдосконалення наявних підходів і стимулювати розвиток нових теоретико-методологічних підвалин дослідження *government relations*.

Аналіз домінуючої в Україні моделі лобізму та адвокації крізь призму теорії ігор розкриває глибинні інституційні деформації, що гальмують суспільний розвиток. Асиметрія ресурсів та інформації між основними гравцями, неформальний характер комунікацій, патримоніальна система стимулів породжують неефективну рівновагу «гри з нульовою сумою». В результаті суспільні ресурси витрачаються на непродуктивний рентний перерозподіл замість інвестицій у людський капітал та інновації. Водночас, зростаюча взаємозалежність гравців та потреба в довгострокових «правилах гри» стимулюють еволюцію у бік формалізованих, прозорих, підзвітних моделей *government relations*. Базовою передумовою такого зсуву є законодавче закріплення принципів, процедур та етичних норм лобістської діяльності як основи рівноправного, конкурентного, орієнтованого на суспільні інтереси діалогу бізнесу та влади.

Теоретико-ігровий аналіз вітчизняної практики лобювання має потужний прикладний потенціал для детінізації та професіоналізації *government relations*. Концепти «дилема в'язнів», «проблема безбілетника», «динамічна неспроможність» тощо проливають світло на причини домінування вузькогрупових інтересів, регуляторного захоплення, корупційних ризиків. Відповідно, висновки з теорії повторюваних ігор, ігор з неповною інформацією, ігор зі зміною преференцій підказують шляхи інституційної корекції цих провалів: від нормативних вимог прозорості до багатосторонніх комунікаційних платформ. В рамках нової моделі лобізму як «гри з позитивною сумою» стратегічним пріоритетом груп інтересів стає не максимізація приватної вигоди, а забезпечення суспільного блага через синергію ресурсів та компетенцій. Емпірична апробація цієї моделі на основі кращого міжнародного досвіду та вітчизняних практик може стати драйвером докорінної модернізації системи функціонального представництва інтересів в Україні.

Проведений аналіз потенціалу теорії ігор для концептуалізації та оптимізації лобістської діяльності в умовах повоєнного відновлення України дозволяє зробити кілька важливих узагальнень. По-перше, теоретико-ігрові моделі (дилема в'язня, проблема безбілетника, гра з ненульовою сумою тощо) пропонують евристично потужну рамку для

виявлення та інтерпретації структурних викривлень у взаємодії груп інтересів: інформаційної асиметрії, опортуністичних стимулів, розподільчих конфліктів. По-друге, ці моделі дають змогу перевести нормативну дискусію про «хороший» і «поганий» лобізм у площину позитивного аналізу раціональної поведінки гравців в умовах інституційних обмежень. Нарешті, теорія ігор володіє значним прескриптивним потенціалом: вона дозволяє обґрунтувати необхідні трансформації правил гри для спрямування лобістської активності в суспільно корисне русло (прозорість комунікацій, розподіл ризиків та вигоди, репутаційна відповідальність).

Наведений наприкінці статті аналіз дозволяє поглянути на процес лобіювання умовного агропромислового проекту на Харківщині під новим кутом зору, розкривши приховані мотиви та стимули основних гравців. Теоретико-ігрова «оптика» висвітлює складну павутину інтересів, що пронизує взаємодію інвесторів, влади і громади. Кожен із цих стейкхолдерів постає не просто носієм певної суспільної ролі, а раціональним гравцем, який прагне максимізувати свій вигравш у рамках доступних стратегій і ресурсних обмежень. Застосування моделей «дилеми в'язня», «проблеми безбілетника», «гри з ненульовою сумою» тощо до аналізу лобістського процесу довкола агропроекту унаочнює потенційні інституційні пастки. Наприклад, страх інвесторів постраждати від опортуністичної поведінки влади може спонукати їх до прихованого лобізму і нечесної гри. Бажання чиновників отримати політичні дивіденди без ризиків підштовхує їх до популістських маніпуляцій громадською думкою. Недовіра громади і підозри в екологічних загрозах штовхають людей до радикального спротиву проекту. В результаті, замість синергії зусиль і взаємовигідного партнерства сторони лишаються в пастці некооперативної рівноваги.

Водночас, теорія ігор не лише діагностує ці деформації, а й пропонує шляхи їх подолання через цілеспрямовану зміну правил. Якщо інституційний дизайн підвищить прозорість комунікацій, зробить політично не вигідною недобросовісність, забезпечить справедливий розподіл ризиків і вигід між гравцями: стає зрозумілим, як і коли їхні стимули починають змінюватися у бік співпраці. Публічні слухання і меморандуми, гарантії для інвесторів і реальна участь громади в ухваленні рішень, підзвітність влади і репутаційна ціна опортунізму: ці механізми здатні перетворити лобістську «гру» з конфлікту на діалог. Тож теорія ігор постає не лише пояснювальною, але й потужною прескриптивною рамкою для вибудовування нової філософії взаємодії з органами влади (GR) на принципах доброчесності, довіри та орієнтації на суспільне благо.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективним напрямом подальших досліджень є розширення застосування теоретико-ігрового підходу до аналізу різноманітних проєктів повоєнної відбудови України, виходячи за межі аграрного сектору. Особливо цікавим видається проведення порівняльних досліджень лобістських практик у різних регіонах країни для виявлення територіальних особливостей поведінки стейкхолдерів та ефективності інституційних механізмів. Важливим фокусом майбутніх розвідок може стати емпірична верифікація запропонованих у статті механізмів регулювання лобістської діяльності: від вимог прозорості до комунікативних платформ. Доцільно також дослідити потенціал цифрових технологій для моніторингу лобістської активності та забезпечення більш інклюзивного діалогу зацікавлених сторін. Окремої уваги заслуговує розробка кількісних метрик для оцінки суспільного впливу та легітимності лобістських практик, що допоможе оцінювати успішність інституційних реформ у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] T. Amezcua and E. Sotomayor, «Social participation in context. Participatory culture in Spain and Germany», *Journal of Civil Society*, vol. 18, is. 3, p. 286–306, 2022. <https://doi.org/10.1080/17448689.2022.2125413>
- [2] D. J. Bailey, «Environmental protest outcomes in austerity-era neoliberalism: perseverance and politics», *Social Movement Studies*, p. 1–18, 2024. <https://doi.org/10.1080/14742837.2024.2407291>
- [3] С. Газарян, «Створення ефективних урядів в країнах, що розвиваються: від глобальної цілі до розумних дій (досвід Бразилії)», *Актуальні проблеми державного управління*, № 1(62), с. 114-130, 2023. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07>
- [4] І. Дунаєв, Д. Костенніков, та В. Кушнір, «Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України?», *Актуальні проблеми державного управління*, № 2(63), с. 6-24, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505/21445> Дата звернення: Січ. 02, 2025.
- [5] R. Baskerville, «A game theory approach to research on lobbying activities in accounting regulation: benefits and issues», *Working Paper Series*, № 42, 26 s., 2007. [Online]. Available: <https://www.wgtn.ac.nz/cagtr/working-papers/wp-42.pdf> Application date: January 05, 2024.

- [6] В. М. Горбачук, Г. В. Голоцуков, М. С. Дунаєвський, А. А. Сирку, С.-Б. Сулейманов, «Теоретико-ігрові та оптимізаційні моделі і методи підвищення безпеки кіберінфраструктур, *Міжнародний науково-технічний журнал «Проблеми керування та інформатики»*, № 67(2), с. 92–105, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://jais.net.ua/index.php/files/article/view/76/173> Дата звернення: Січ. 02, 2025..
- [7] J. Snyder, «On buying legislatures», *Economics and Politics*, vol. 3, is. 2, p. 93–109, 1991. [Online]. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14680343/1991/3/2> Application date: January 05, 2025.
- [8] З. О. Коваль, «Оцінювання стратегії підприємства методом теорії ігор», *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2(6), 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25481/nzmened-47-55.pdf> Дата звернення: Груд. 05, 2024.
- [9] A. Sokri, «Optimal resource allocation in cyber-security: a game theoretic approach», *Procedia Computer Science*, vol. 134, p. 283–288, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.172>
- [10] О. В. Гібадуллін, І. В. Дунаєв та С. О. Громов, «Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, вип. 28(57), с. 174–205, 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/UPB/Bulletin_28_57_sciences_Social_and_behav_Manag_Admin_Gibadullin_Dunayev_Hromov.pdf Дата звернення: Січ. 03, 2025.
- [11] F. Miao, Q. Zhu, M. Pajic and G. J. Pappas, «A hybrid stochastic game for secure control of cyber-physical systems», *Automatica*, vol. 93, p. 55–63, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.automatica.2018.03.012>
- [12] J. E. Alt, D. D. Lassen, and J. Marshall, «Credible sources and sophisticated voters: When does new information induce economic voting?», *The Journal of Politics*, vol. 78(2), p. 327-342, 2016. <https://doi.org/10.1086/683832>
- [13] K. Kang, «Policy influence and private returns from lobbying in the energy sector», *The Review of Economic Studies*, vol. 83, is. 1, p. 269-305, 2015. [Online]. Available: <https://is.gd/8hveeZ> Application date: January 03, 2025.
- [14] F. R. Baumgartner, J. M. Berry, M. Hojnacki, B. L. Leech and D. C. Kimball, «Lobbying and policy change: Who wins, who loses, and why», *University of*

- Chicago Press*, p. 360, 2009. [Online]. Available: https://fbaum.unc.edu/books/lobby/Advocacy_July_19_2008.pdf Application date: January 03, 2025.
- [15] A. J. Nownes, «Total lobbying: What lobbyists want (and how they try to get it)», *Cambridge University Press*, 2006. [Online]. Available: <https://archive.org/details/totallobbyingwha000nown/page/n9/mode/2up> Application date: January 04, 2025.
- [16] N. McCarty and A. Meirowitz, «Political game theory: an introduction», *Cambridge University Press*, 2007. [Online]. Available: https://www.princeton.edu/~nmccarty/Political_Game_Theory%20.pdf Application date: January 04, 2025.
- [17] G. S. Becker, «A theory of competition among pressure groups for political influence», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, is. 3, p. 371–400, 1983. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/1886017> Application date: December 05, 2024.
- [18] J. Potters, and F. Van Winden, «Lobbying and asymmetric information», *Public choice*, vol. 74, is. 3, p. 269–292, 1992. <https://doi.org/10.1007/BF00149180> Application date: January 05, 2024.
- [19] T. Groseclose, and J. M. Snyder, «Buying supermajorities», *American Political Science Review*, vol. 90, is. 2, p. 303–315, 1996. [Online]. Available: <http://surl.li/anhxuw> Application date: December 05, 2024.
- [20] T. Groseclose, and J. M. Snyder, «Vote buying, supermajorities, and flooded coalitions», *American Political Science Review*, vol. 94, is. 3, p. 683–684, 2000. [Online]. Available: <http://surl.li/icwsgp> Application date: December 25, 2024.
- [21] J. A. Ferejohn, and B. R. Weingast, «A positive theory of statutory interpretation», *International Review of Law and Economics*, vol. 12, p. 263–279, 1996. [Online]. Available: <https://is.gd/rcI565> Application date: November 25, 2024.
- [22] M. Iaryczower, and A. Mattozzi, «On the nature of competition in alternative electoral systems», *The Journal of Politics*, vol. 75, is. 3, p. 743–756, 2013. [Online]. Available: <https://oar.princeton.edu/rt4ds/file/14271/On+the+nature+of+competition.pdf> Application date: November 25, 2024.
- [23] M. Bombardini, and F. Trebbi, «Competition and political organization: Together or alone in lobbying for trade policy?», *Journal of International Economics*, vol. 87, is. 1, p. 18–26, 2012. [Online]. Available: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v87y2012i1p18-26.html> Application date: January 05, 2024.


- [24] T. Werner, «Gaining access by doing good: The effect of sociopolitical reputation on firm participation in public policy making», *Management Science*, vol. 61, is. 8, p. 1989-2011, 2015. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/24551518> Application date: January 05, 2024.
- [25] Z. Ritter, «Lobbying and the Diffusion of Regulatory Policies across the American States», Doctoral dissertation. Columbia University, 2018.
- [26] A. Aslund, *How Ukraine became a market economy and democracy*, Peterson Institute for International Economics. Washington, DC, 2009, p. 345. ISBN: 978-0-88132-427-3.
- [27] B. Harman, «Campaign contributions and lobbying», Doctoral dissertation. Harvard University, 1995.
- [28] A. Grzymala-Busse, «Beyond clientelism: Incumbent state capture and state formation», *Comparative political studies*, vol. 41(4-5), p. 638-673, 2008. <https://doi.org/10.1177/0010414007313118>
- [29] H. Hotelling, «Stability in competition», *The Economic Journal*, vol. 39(153), p. 41-57, 1929. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/2224214> Application date: January 05, 2024.
- [30] G. M. Grossman and E. Helpman, «Protection for sale», *The American Economic Review*, p. 833-850, 1994. <https://doi.org/10.3386/w4149>
- [31] J. G. Lambsdorff, «Corruption and rent-seeking», *Public choice*, vol. 113(1), p. 97-125, 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1020320327526>
- [32] J. S. Hellman, G. Jones, and D. Kaufmann, «Seize the state, seize the day: state capture and influence in transition economies», *Journal of comparative economics*, vol. 31(4), p. 751-773, 2003. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2003.09.006>
- [33] R. Axelrod, and W. D. Hamilton, «The evolution of cooperation», *Science*, vol. 211(4489), p. 1390-1396, 1981. [Online]. Available: <https://psycnet.apa.org/record/1982-01121-001> Application date: November 25, 2024.
- [34] M. Olson, «The logic of collective action: public goods and the theory of groups», *Harvard University Press*, 1965. ISBN 9780674537514.
- [35] R. Keohane, J. Nye. Power, Interdependence, and Globalism. In: *Power and Interdependence (Fourth Edition)*. Longman-Pearson, 2012. 365 p. Pp. 228-264. [Online]. Available: <http://surl.li/johtue> Application date: January 02, 2025.
- [36] P. N. Rosenstein-Rodan, «Problems of industrialisation of eastern and south-eastern Europe», *The economic journal*, vol. 53(210/211), p. 202-211, 1943. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/2226317> Application date: January 03, 2025.

- [37] C. Holman and W. Luneburg, «Lobbying and transparency: a comparative analysis of regulatory reform», *Interest groups & Advocacy*, vol. 1, 2012. [Online]. Available: <http://surl.li/ixvlfaf> Application date: January 03, 2025.
- [38] CoE, «Legislative toolkit on lobbying», CoE/EU Eastern Partnership Programmatic Co-operation Framework (PCF). «Fight against Corruption and Fostering Good Governance. Fight against MoneyLaundering», Strasbourg, 2016, p. 59. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/tp-eccd-pcf-reg-lobbying-toolkit/1680a37a6a> Application date: January 02, 2025.
- [39] OECD, *Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access*. Paris, 2021. <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>

LOBBYING AND GR-MANAGEMENT IN PROMOTING TECHNOLOGICAL CHANGE: IS A NEW BALANCE OF INTERESTS BETWEEN THE STATE AND BUSINESS POSSIBLE IN UKRAINE BASED ON GAME THEORY?

Igor Dunayev,

Dr.Sc. in public administration, professor,
professor of the Department of economic policy and management,
‘Institute of Public Administration’
of the V.N. Karazin Kharkiv National University.
Kharkiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>
i.dunaev@karazin.ua

Annotation. The article focuses on substantiating the heuristic and applied potential of game theory as an analytical tool for conceptualizing and transforming lobbying practices in Ukraine. The key idea is that the application of basic game-theoretical models (prisoner’s dilemma, non-zero-sum game, signaling games, etc.) allows not only to diagnose deep institutional deformations of the domestic system of interest representation but also to model optimal directions for its modernization. This idea involves not just stating the status quo in state-business relations, but forming a new post-war paradigm of their interaction based on the game-theoretical approach. The author proves that the transition from the currently dominant «zero-sum game,» oriented towards resource redistribution, to a «positive-sum game,» aimed at creating value through stakeholder cooperation efforts, requires purposeful transformation of the «rules of the game» in lobbying. Game theory offers specific mechanisms for such transformation: normative establishment of transparency and integrity principles, public communication platforms, distribution of risks and benefits through self-regulatory organizations, etc. Using the example

of lobbying for a conditional agro-industrial project in the Kharkiv region, the author clearly demonstrates how changing the structure of payoffs can minimize opportunism and stimulate cooperation of key players – investors, authorities, and community. The obtained results have educational-theoretical value for students and teachers and practical value for civil servants and public figures in the context of Ukraine’s post-war recovery. The analysis of lobbying for the conditional agro-industrial project in the Kharkiv region presented in the article: First, it demonstrates the complex nature of relationships between business, government, and community, revealing the hidden conflict of their interests and motives. This encourages practitioners to move away from simplified interpretations of lobbying as «good» or «bad» and focus on creating rules that would align players’ selfish goals with the public good. Second, the considered models (prisoner’s dilemma, non-zero-sum game) provide valuable hints regarding the transformation of incentives towards cooperation. Specific mechanisms such as normative establishment of integrity principles, communication platforms, risk distribution through targeted funds can become a starting point for modernizing domestic GR-management practices.

Keywords: lobbying; interaction with government bodies; GR; game theory; institutional design; integrity practices; strategic interaction; modernization; post-war reconstruction; agrarian project.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] T. Amezcua and E. Sotomayor, «Social participation in context. Participatory culture in Spain and Germany», *Journal of Civil Society*, vol. 18, is. 3, p. 286–306, 2022. <https://doi.org/10.1080/17448689.2022.2125413> (in English).
- [2] D. J. Bailey, «Environmental protest outcomes in austerity-era neoliberalism: perseverance and politics», *Social Movement Studies*, p. 1–18, 2024. <https://doi.org/10.1080/14742837.2024.2407291> (in English).
- [3] S. Hazarian, «Stvorennia efektyvnykh uriadiv v krainakh, shcho rozvyvaiutsia: vid hlobalnoi tsili do rozumnykh dii (dosvid Brazylії)», *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, № 1(62), s. 114-130, 2023. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-07> (in Ukrainian).
- [4] I. Dunaiev, D. Kostienikov, ta V. Kushnir, «Tsyfrovі kochivnyky: hlobalni turysty chy novi robochi ruky dlia pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy?», *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, № 2(63), s. 6-24, 2023. [Elektronnyi resurs].

- Dostupno: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/23505/21445> Data zvernennia: Sich. 02, 2025. (in Ukrainian).
- [5] R. Baskerville, «A game theory approach to research on lobbying activities in accounting regulation: benefits and issues», Working Paper Series, № 42, 26 s., 2007. [Online]. Available: <https://www.wgtn.ac.nz/cagtr/working-papers/wp-42.pdf> Application date: January 05, 2024.
- [6] V. M. Horbachuk, H. V. Holotsukov, M. S. Dunaievskiyi, A. A. Syrku, S.-B. Suleimanov, «Teoretyko-ihrovi ta optymizatsiini modeli i metody pidvyshchennia bezpeky kiberinfrastruktur, Mizhnarodnyi naukovo-tekhnichnyi zhurnal «Problemy keruvannia ta informatyky», № 67(2), s. 92–105, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://jais.net.ua/index.php/files/article/view/76/173> Data zvernennia: Sich. 02, 2025. (in Ukrainian).
- [7] J. Snyder, «On buying legislatures», Economics and Politics, vol. 3, is. 2, p. 93–109, 1991. [Online]. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14680343/1991/3/2> Application date: January 05, 2025.
- [8] Z. O. Koval, «Otsiniuvannia stratehii pidpriumstva metodom teorii ihor», Menedzhment ta pidpriumnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, № 2(6), 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25481/nzmened-47-55.pdf> Data zvernennia: Hrud. 05, 2024. (in Ukrainian).
- [9] A. Sokri, «Optimal resource allocation in cyber-security: a game theoretic approach», Procedia Computer Science, vol. 134, p. 283–288, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.172>
- [10] O. V. Hibadullin, I. V. Dunaiev ta S. O. Hromov, «Kkladovi systemy promyslovoho vidnovlennia rehioniv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini», Visnyk pislidyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. Seriiia «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia», vyp. 28(57), s. 174–205, 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/UPB/Bulletin_28_57_sciences_Social_and_behav_Manag_Admin_Gibadullin_Dunayev_Hromov.pdf Data zvernennia: Sich. 03, 2025. (in Ukrainian).
- [11] F. Miao, Q. Zhu, M. Pajic and G. J. Pappas, «A hybrid stochastic game for secure control of cyber-physical systems», Automatica, vol. 93, p. 55–63, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.automatica.2018.03.012> (in English).
- [12] J. E. Alt, D. D. Lassen, and J. Marshall, «Credible sources and sophisticated voters: When does new information induce economic voting?», The Journal

- of Politics, vol. 78(2), p. 327-342, 2016. <https://doi.org/10.1086/683832> (in English).
- [13] K. Kang, «Policy influence and private returns from lobbying in the energy sector», *The Review of Economic Studies*, vol. 83, is. 1, p. 269-305, 2015. [Online]. Available: <https://is.gd/8hveeZ> Application date: January 03, 2025. (in English).
- [14] F. R. Baumgartner, J. M. Berry, M. Hojnacki, B. L. Leech and D. C. Kimball, «Lobbying and policy change: Who wins, who loses, and why», University of Chicago Press, p. 360, 2009. [Online]. Available: https://fbaum.unc.edu/books/lobby/Advocacy_July_19_2008.pdf Application date: January 03, 2025. (in English).
- [15] A. J. Nownes, «Total lobbying: What lobbyists want (and how they try to get it)», Cambridge University Press, 2006. [Online]. Available: <https://archive.org/details/totallobbyingwha0000nown/page/n9/mode/2up> Application date: January 04, 2025. (in English).
- [16] N. McCarty and A. Meirowitz, «Political game theory: an introduction», Cambridge University Press, 2007. [Online]. Available: https://www.princeton.edu/~nmccarty/Political_Game_Theory%20.pdf Application date: January 04, 2025. (in English).
- [17] G. S. Becker, «A theory of competition among pressure groups for political influence», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, is. 3, p. 371–400, 1983. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/1886017> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [18] J. Potters, and F. Van Winden, «Lobbying and asymmetric information», *Public choice*, vol. 74, is. 3, p. 269–292, 1992. <https://doi.org/10.1007/BF00149180> Application date: January 05, 2024. (in English).
- [19] T. Groseclose, and J. M. Snyder, «Buying supermajorities», *American Political Science Review*, vol. 90, is. 2, p. 303-315, 1996. [Online]. Available: <http://surl.li/anhxuw> Application date: December 05, 2024. (in English).
- [20] T. Groseclose, and J. M. Snyder, «Vote buying, supermajorities, and flooded coalitions», *American Political Science Review*, vol. 94, is. 3, p. 683–684, 2000. [Online]. Available: <http://surl.li/icwsgp> Application date: December 25, 2024. (in English).
- [21] J. A. Ferejohn, and B. R. Weingast, «A positive theory of statutory interpretation», *International Review of Law and Economics*, vol. 12, p. 263–279, 1996. [Online]. Available: <https://is.gd/rcI565> Application date: November 25, 2024. (in English).

- [22] M. Iaryczower, and A. Mattozzi, «On the nature of competition in alternative electoral systems», *The Journal of Politics*, vol. 75, is. 3, p. 743–756, 2013. [Online]. Available: <https://oar.princeton.edu/rt4ds/file/14271/On+the+nature+of+competition.pdf> Application date: November 25, 2024. (in English).
- [23] M. Bombardini, and F. Trebbi, «Competition and political organization: Together or alone in lobbying for trade policy?», *Journal of International Economics*, vol. 87, is. 1, p. 18-26, 2012. [Online]. Available: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v87y2012i1p18-26.html> Application date: January 05, 2024. (in English).
- [24] T. Werner, «Gaining access by doing good: The effect of sociopolitical reputation on firm participation in public policy making», *Management Science*, vol. 61, is. 8, p. 1989-2011, 2015. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/24551518> Application date: January 05, 2024. (in English).
- [25] Z. Ritter, «Lobbying and the Diffusion of Regulatory Policies across the American States», Doctoral dissertation. Columbia University, 2018. (in English).
- [26] A. Aslund, *How Ukraine became a market economy and democracy*, Peterson Institute for International Economics. Washington, DC, 2009, p. 345. ISBN: 978-0-88132-427-3. (in English).
- [27] B. Harman, «Campaign contributions and lobbying», Doctoral dissertation. Harvard University, 1995. (in English).
- [28] A. Grzymala-Busse, «Beyond clientelism: Incumbent state capture and state formation», *Comparative political studies*, vol. 41(4-5), p. 638-673, 2008. <https://doi.org/10.1177/0010414007313118> (in English).
- [29] H. Hotelling, «Stability in competition», *The Economic Journal*, vol. 39(153), p. 41-57, 1929. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/2224214> Application date: January 05, 2024. (in English).
- [30] G. M. Grossman and E. Helpman, «Protection for sale», *The American Economic Review*, p. 833-850, 1994. <https://doi.org/10.3386/w4149> (in English).
- [31] J. G. Lambsdorff, «Corruption and rent-seeking», *Public choice*, vol. 113(1), p. 97-125, 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1020320327526> (in English).
- [32] J. S. Hellman, G. Jones, and D. Kaufmann, «Seize the state, seize the day: state capture and influence in transition economies», *Journal of comparative economics*, vol. 31(4), p. 751-773, 2003. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2003.09.006> (in English).
- [33] R. Axelrod, and W. D. Hamilton, «The evolution of cooperation», *Science*, vol. 211(4489), p. 1390-1396, 1981. [Online].

Available: <https://psycnet.apa.org/record/1982-01121-001> Application date: November 25, 2024. (in English).

- [34] M. Olson, «The logic of collective action: public goods and the theory of groups», Harvard University Press, 1965. ISBN 9780674537514. (in English).
- [35] R. Keohane, J. Nye. Power, Interdependence, and Globalism. In: Power and Interdependence (Fourth Edition). Longman-Pearson, 2012. 365 p. Pp. 228-264. [Online]. Available: <http://surl.li/johtue> Application date: January 02, 2025. (in English).
- [36] P. N. Rosenstein-Rodan, «Problems of industrialisation of eastern and south-eastern Europe», The economic journal, vol. 53(210/211), p. 202-211, 1943. [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/2226317> Application date: January 03, 2025. (in English).
- [37] C. Holman and W. Luneburg, «Lobbying and transparency: a comparative analysis of regulatory reform», Interest groups & Advocacy, vol. 1, 2012. [Online]. Available: <http://surl.li/ixvlaf> Application date: January 03, 2025. (in English).
- [38] CoE, «Legislative toolkit on lobbying», CoE/EU Eastern Partnership Programmatic Co-operation Framework (PCF). «Fight against Corruption and Fostering Good Governance. Fight against MoneyLaundering», Strasbourg, 2016, p. 59. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/tp-eccd-pcf-reg-lobbying-toolkit/1680a37a6a> Application date: January 02, 2025. (in English).
- [39] OECD, Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access. Paris, 2021. <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en> (in English).

*Стаття надійшла до редакції
04 січня 2025 року*

