

УДК 330.116.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-5>**Ліньков О.О.**

студент

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна***Лінькова О.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

*Національний технічний університет**«Харківський політехнічний інститут»*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8971-6176>**Linkov Oleksandr**

Student

*Karazin V.N. Kharkiv National University***Linkova Olena**

Candidate of Economic Sciences, Docent,

Associate Professor of the Department of Management

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

**ПОДОЛАННЯ БЕЗСУБ'ЄКТНОСТІ ВЛАДИ  
НА ВСІХ РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

**OVERCOMING THE INDEPENDENCE  
OF AUTHORITY AT ALL LEVELS  
OF GOVERNMENT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

У статті висвітлено поняття безсуб'єктності влади на всіх рівнях управління соціально-економічною системою. Наведені причини безсуб'єктності влади. Подолання безсуб'єктності влади на всіх рівнях соціально-економічних систем дозволить оптимізувати використання ресурсів; прискорити сталий економічний розвиток; забезпечити умови довіри громадян до влади, що актуалізує ціннісний підхід до управління та зовнішній спосіб мислення керівників. Наукова новизна: розроблено комплексний механізм поєднання різних форм добровільної активності громадян для подолання безсуб'єктності влади; визначені інструменти залучення громадян до управління. Наведені напрямки для подальшого дослідження: вплив різних моделей управління на рівень суб'єктності влади; інструменти оцінки рівня суб'єктності влади.

**Ключові слова:** влада, безсуб'єктність влади, соціально-економічна система, управління, мезарівень, суб'єкт управління, креативне мислення посадовців, стратегії.

The article highlights the concept of the impersonality of power at all levels of management of the socio-economic system. The reasons for the impersonality of power are given: weak institutions (structure, policy, remuneration; control; culture); opaque decision-making processes; polarization of the power system; limitation of the ability to influence decisions; use of powers for personal enrichment. Overcoming the impersonality of power at all levels of socio-economic systems will allow optimizing the use of resources; accelerating sustainable economic development; ensuring conditions for citizens' trust in the authorities, which actualizes the value-based approach to management and the external way of thinking of managers. The paper substantiates the mechanism for overcoming the impersonality of power based on the voluntary actions of citizens at all levels of the socio-economic system (there is a possibility of objectively assessing the expediency of appointing an official, understanding the stage of development of his thinking by both the owners of organizations and society as a whole). Strategic directions for the gradual transition of officials to creative (external) thinking are proposed: expert selection; gradual assessment of performance; management of leadership culture through persuasion; spread of self-managed teams based on changing the organization of sustainable development. Scientific novelty: a comprehensive mechanism for combining various forms of voluntary activity of citizens has been developed to overcome the subjectivity of government; tools for involving citizens in governance have been identified. Components of the mechanism for overcoming the subjectivity of government at all levels of the socio-economic system by involving the voluntary activity of citizens applying for positions in governance: independent assessment of candidates for positions; public control over the activities of elected officials; conditions for voluntary participation of citizens in governance (involvement in dis-

cussing sustainable development programs; advisory bodies under government; volunteer initiatives). Directions for further research are given: the impact of different management models on the level of subjectivity of government; tools for assessing the level of subjectivity of government.

**Keywords:** power, subjectlessness of power, socio-economic system, management, interlevel, subject of management, creative thinking of officials, strategies.

**Постановка проблеми.** Безсуб'єктність влади означає відсутність чіткої відповідальності за прийняті рішення, розмитість повноважень та відсутність ефективних механізмів контролю. Проблема безсуб'єктності влади має прояв на всіх рівнях управління: мікрорівень (організації) – непрозорість фінансових операцій; відсутній зв'язок системи мотивації з результатами; конфлікт інтересів (рішення менеджера приносять особисту вигоду але суперечать інтересам компанії); мезорівень (громади, регіони) – неефективне використання місцевих бюджетів; громадськість не приймає участь у прийнятті рішень; конфлікт інтересів між бізнесом і місцевою владою; макрорівень (держава, міжнародні відносини) – використання службового стану для особистого збагачення; не виконання державних законів; непрозорість бюджетних витрат.

Безсуб'єктність влади призводить до: неефективного використання ресурсів; зловживання владою; ускладнення вирішення соціальних проблем (зміна клімату, нерівність, міграція); недовіри.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань подолання безсуб'єктності влади за умов практичної реалізації концепції сталого розвитку займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені. Основні напрямки досліджень: напрями та методи подолання корупції; значення лідерства при впровадженні змін та подоланні опору; зміна бізнес моделей з використанням штучного інтелекту; підготовка керівників для всіх рівнів влади соціально-економічної системи. Так, Нестеренко О.В. та колектив вітчизняних авторів досліджують роль антикорупційних громадських організацій в Україні та методи їх роботи [1, с. 110]. В дослідженні автора об'єктом обрано процес розвитку компетентностей менеджера різними методами [2, с. 75]. Данилова Т., Жовтянська В., Кухарук О., Малхазов О., Суший О. вивчають психологічні підходи до прогнозування соціальних процесів: поведінковий; партисипативний [3, с. 84]. Юхименко П. структурує можливості і виклики державно-підприємницького партнерства [4, с. 325]. П'ята промислова революція вже відбулася, запроваджуючи інноваційні аспекти монетизації даних, вибіркової автоматизації, соціальних факторів, готовності до навколишнього середовища, соціальної сфери та управління – робить висновок Ахмад Хумайзі Хілмі [5, с. 16]. Анірбан Бхаттачарія, Крістіна Долан вивчають зміни при використанні штучного інтелекту [6, с. 91]. Інститут Арбінгера публікує результати дослідження зовнішнього мислення у вигляді необхідної умови трансформації організацій (створення команди та розкриття потенціалу; формування лояльності; підвищення індивідуальної і командної ефективності, пристосовуючи оцінку до стилю взаємодії окремої людини; створення культури віртуальних і гібридних команд) [7, с. 122]. Арнольд Парсонс визначає залученість співробітників на основі оцінки продуктивності як базис таланту менеджменту [8, с. 34]. Брек М., Де Нул Л., Петрі-

діс А. досліджують зміни бізнес-моделей під впливом Індустрії 5.0 [9, с. 62]. Джон Елі дає відповідь чому промислова революція 5.0 буде мати основою концепцію сталого розвитку та досліджує потенціал людства для створення світу, який характеризується гармонією, достатком і екологічною рівновагою; роль штучного інтелекту, Інтернету речей і блокчейн в оптимізації виробництва; виділяє виклики: інтеграція передових технологій із цілями сталого розвитку, цифровий розрив у прийнятті, складнощі впровадження принципів циркулярної економіки [10, с. 193]. Йонкер Дж., Фабер Н. обґрунтовують особливості організацій для сталого розвитку [11, с. 117]. Маддікунта П.К.Р., Фам К.В., Ба П., Діп Н., Дев К. прогнозують, що Індустрія 5.0 буде сприяти розвитку людського капіталу, формуючи інноваційні технології [12, с. 261]. Майкл Едвардс вивчає виклики перед практиками громадянського суспільства (авторитаризм, обмеження свободи слова, зниження довіри до благодійних організацій) [13, с. 57]. Ніколь Батте досліджує процес зміни корпоративної культури [14, с. 148]. Пітер Г. Нортауз систематизує теоретичні концепції інклюзивного лідерства на основі розвитку зовнішнього мислення [15, с. 324]. Роберт Вілбергер досліджуючи теоретичні концепції змін обґрунтовує рефлекс лідерства [16, с. 219]. Тхакур П., Сегал В. К. вивчають нову організацію і структуру систем за наявності в ній штучного інтелекту для індивідуалізації потреб споживача [17].

При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню питань: формування мислення керівників у процесі добровільних дій громадян; роль штучного інтелекту в підвищенні рівня відповідальності керівників; громадський контроль влади та механізми впливу на результати сталого розвитку.

**Формулювання завдання дослідження.** Мета дослідження – класифікація факторів, які сприяють виникненню безсуб'єктності влади на різних рівнях управління; визначення напрямків подолання безсуб'єктності влади: світовий досвід; збереження балансу між ефективністю управління та демократичними принципами.

Практичні завдання подолання безсуб'єктності влади: підвищення відповідальності менеджерів; прозорість та підзвітність влади; стимулювання економічного зростання; розробка моделей демократичного управління; механізми громадського контролю влади.

Безсуб'єктність влади на практиці означає, що рішення, які приймають в управлінні, диктуються вузькими групами інтересів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Причини безсуб'єктності влади: слабкі інституції (структура, політика, винагорода; контроль; культура); непрозорі процеси прийняття рішень; поляризація системи влади; обмеження можливості впливати на рішення; використання повноважень для особистісного збагачення.

Для подолання безсуб'єктності влади необхідно забезпечити для кожного рівня управління соціально-

економічними системами: розподіл повноважень (обов'язки, відповідальність); децентралізацію влади (делегування повноважень); відкритість інформації про діяльність влади (система звітності про результати роботи), громадський контроль над роботою; механізми відповідальності посадових осіб за прийняті рішення; залучення виконавців до процесу прийняття рішень на різних рівнях; розвиток корпоративної культури (довіра, відкритість, взаємоповага); розвиток незалежних громадських організацій; ефективність судової системи.

Постійний розвиток світу робить зміни необхідними. Об'єкти вивчення управління змінами: причини змін (нові технології, зміна ринку, зміна лідера, тренди, загрози, можливості, стратегії адаптації до мінливих умов); типи змін (вимушені, планові, еволюційні, революційні); стадії змін (підготовка, впровадження, стабілізація); процеси (потоки робіт, взаємодія підрозділів, бізнес-процеси); структура (ролі, відповідальність, відділи, ієрархія); технології (роль у змінах, стратегії впровадження нових технологій); культура (цінності, норми, поведінка співробітників, стратегії створення нової культури, яка підтримує зміни); трансформаційне лідерство (зміцнення довіри та безпеки: співчуття, стійкість – структурованість, емпатія, здатність до адаптації; роль лідера; стилі лідерства; розвиток лідерських якостей; інклюзивне лідерство); співробітники (готовність до змін, подолання опору змінам, стратегії залучення до змін).

Вирішення проблеми безсуб'єктності влади на всіх рівнях управління соціально-економічними системами визначається способом мислення формального лідера [7, с. 11]. Внутрішнє мислення людини несвідомо зосереджується на власних цілях. Ефективне прийняття управлінських рішень у WUCA сіті (Volatile – мінливий, Uncertain – невизначений, Complex – складний, Ambiguous – неоднозначний) зумовлене дієвим переходом лідера до креативного мислення (генерації нестандартних рішень), яке потребує постійного розвитку та залежить від генетичних, соціальних, культурних факторів. Новий спосіб мислення надає інтуїтивне розуміння потреб інших, покращує продуктивність, прискорює інновації, ініціює співпрацю, що підвищує якість життя.

Для зміни моделей поведінки в довгостроковій перспективі управління існує первинна потреба в зміні мислення посадовців. Базові стратегії ефективної реалізації переходу посадовців від зовнішнього мислення до креативного:

- сила прикладу – призначення на посади лідерів з креативним мисленням (залучення зовнішніх експертів; консультування; партнерство);
- поступовий відбір та заміна (цілей, інновацій, талантів, процесів, нерозкритого потенціалу), так зване «золоте руно» в управлінні;
- розвиток лідерської культури через заохочення та переконання: постійного навчання, комунікацій змін; співпраці;
- децентралізація влади та заохочення командної роботи і довіри (самокеровані команди).

Отже, пошук інструментів подолання розриву між внутрішнім мисленням людини і необхідним креативним в управлінні стає умовою ефективного управління сталим розвитком соціально-економіч-

них систем (самоусвідомлення; емпатія; соціальні навички – управління конфліктами, побудова відносин; індивідуальний коучинг; розстановка пріоритетів – уникнення перевантаження; візуалізація ідей та їхніх зв'язків; командна робота; управління довірою; навчання; визнання індивідуальних досягнень).

Вирішального значення в розвитку суспільства та подоланні безсуб'єктності влади набувають добровільні дії громадян, які претендують на посади на всіх рівнях соціально-економічної системи (є проявом громадянської свідомості, відповідальності, бажання зробити світ кращим, наявності соціальних зв'язків і досвіду):

- на рівні індивіда – особистісний розвиток через добродійність, емпатію, соціальні навички; зміцнення зв'язків у спільноті через волонтерську діяльність і створення соціальних контактів; підвищення самооцінки;
- на рівні формальних організацій – гранти для співробітників, які є волонтерами; партнерство з благодійними організаціями через реалізацію спільних проєктів; виконання соціальних проєктів; (переваги: зростання залученості співробітників, що підвищує мотивацію, лояльність і відданість роботі; посилення інноваційної корпоративної культури; зростання репутації компанії серед клієнтів; розвиток нових навичок і залучення молодих талановитих працівників; через реалізацію соціальних ініціатив репутація бренду сприймається більш відповідально та гуманно);
- на рівні громади – вирішення соціальних проблем (освіта, бідність, бездомність); зміцнення громадських зв'язків через спільну роботу над добрими справами; розвиток громадянського суспільства, підвищення довіри до державних інститутів;
- на рівні держави – доповнення державних програм в соціальній сфері, освіті, охороні здоров'я через тиск на уряд для проведення реформ; створення позитивного іміджу країни на міжнародній арені через активну громадянську позицію; стимулювання економічного розвитку через розвиток соціального підприємництва, створення нових робочих місць;
- на рівні міжнародних відносин – сприяння міжнародному співробітництву через взаємодію добровільних організацій з міжнародними партнерами; зміцнення демократичних цінностей через повагу до прав людини; вирішення глобальних проблем (зміна клімату, голод).

Складові механізми подолання безсуб'єктності влади на всіх рівнях соціально-економічної системи шляхом залучення добровільної активності громадян, які претендують на посади в управлінні:

- незалежна оцінка кандидатів на посади (громадські комісії з представництвом різних соціальних груп; критерії оцінки – професійні якості, моральні цінності, громадська позиція; публічне обговорення та зворотній зв'язок з громадськістю);
- громадський контроль за діяльністю обраних посадових осіб (регулярність звітів; ініціація відклику посадових осіб, які неналежним чином виконують обов'язки; моніторинг використання ресурсів);
- умови для добровільної участі громадян в управлінні (залученість до обговорення програм сталого розвитку; консультативні органи при владі; волонтерські ініціативи).

**Висновки.** Подолання безсуб'єктності влади на всіх рівнях соціально-економічних систем дозволить оптимізувати використання ресурсів; прискорити сталій економічний розвиток; забезпечити умови довіри громадян до влади, що актуалізує ціннісний підхід до управління та зовнішній спосіб мислення керівників. В роботі обґрунтовано механізм подолання безсуб'єктності влади на основі добровільних дій громадян на всіх рівнях соціально-економічної системи (виникає можливість об'єктивної оцінки доцільності призначення посадовця, розуміння стадії розвитку його мислення як власників організацій так і суспільства в цілому). Запропоновані стратегічні напрями

поступового переходу посадовців до креативного (зовнішнього) мислення: експертний відбір; поступова оцінка результативності; управління лідерською культурою через переконання; поширення самокерованих команд на основі зміни організації сталого розвитку. Наукова новизна: розроблено комплексний механізм поєднання різних форм добровільної активності громадян для подолання безсуб'єктності влади; визначені інструменти залучення громадян до управління.

Напрямки для подальшого дослідження: вплив різних моделей управління на рівень суб'єктності влади; інструменти оцінки рівня суб'єктності влади.

### Список використаних джерел:

1. Нестеренко О.В. Громадянське суспільство vs. Корупція в Україні. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2019. 240 с.
2. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
3. Суший О.В. Українська нація: мистецтво творення – філософія руйнування: монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 152 с.
4. Юхименко П.І. Державно-підприємницьке партнерство в умовах формування інституційного порядку децентралізації: монографія / За редакцією Шуст О.А. Біла Церква : БНАУ, 2022. 639 с.
5. Sustainability and Environmental Impact in Industry 5.0. Ahmad Humaizi Hilmi. Challenges, Innovations, and Future Directions. Kindle Edition. 2025. 25 p.
6. Industry 5.0 and Data Economy: Precursor to Embracing ESG and AI Led Transformation. Anirban Bhattacharyya, Cristina Dolan. Kindle Edition. Vitasta Publishing Private Limited. 2024. 157 p.
7. The Outward Mindset: How to Change Lives and Transform Organizations. Arbing Institute. Kindle Edition. Berrett-Koehler Publishers. 2019. 204 p.
8. The 5 Languages of Employee Engagement: Master Workplace Appreciation to Boost Productivity and Keep Top Talent. Arnold Parsons. Kindle Edition. 2024. 84 p.
9. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry. Breque M., De Nul L., Petridis A. Luxembourg, LU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. 2021. 304 p.
10. Industry 5.0: Why The Next Industrial Revolution Will Be All About Sustainability. John Ely, Tim Almond, Jesse Henry. Kindle Edition. Publishers Heartland Press. 2024. 374 p.
11. Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. Jonker J., Faber N. Palgrave Macmillan, Cham. 2021. 242 p.
12. Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Ba P. Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications. Journal of Industrial Information Integration. 2021. Vol. 8. P. 257–271. URL: <https://surl.li/czaqlg>
13. Civil Societ. Michael Edwards. 4th Edition. Polity. 2020. 200 p.
14. A Five-Step Framework for Transforming Organizational Culture. Nicole Yeldell Butts. Paperback. ATG Publishing. 2025. 226 p.
15. Leadership: Theory and Practice. Peter G. Northouse. Ninth Edition. 2021. 600 p.
16. The Leadership Reflex: Understanding & Harnessing Reactions to Change. Robert Wilberger. Kindle Edition. 2024. 263 p.
17. Thakur P., Sehgal V. K. Emerging Architecture for Heterogeneous Smart Cyber-Physical Systems for Industry 5.0. Computers Industrial Engineering. 2021. No. 11. P. 201–224. <https://surl.li/aqykvw>

### References:

1. Nesterenko O. V. (2019) *Hromadianske suspilstvo vs. Koruptsiia v Ukraini* [Civil society vs. Corruption in Ukraine]. Kyiv: DUKh I LITERA, 240 p. (in Ukrainian)
2. Linkova O. Iu. (2021) *Praktychna pidhotovka menedzhera: osnovni vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh didzhytalizatsii* [Practical training of a manager: main challenges and opportunities in the context of digitalization]: monohrafiia. FOP Sekishova T.Ie. 134 p. (in Ukrainian)
3. Sushyi O. V. (2020) *Ukrainska natsiia: mystetstvo tvorennia – filofosfiia ruinuvannia* [Ukrainian nation: the art of creation – the philosophy of destruction]: monohrafiia. Kropyvnytskyi: Imeks-LTD, 152 p. (in Ukrainian)
4. Yukhymenko P. I. (2022) *Derzhavno-pidpriemnytske partnerstvo v umovakh formuvannia instytutitsiinoho poriadku detsentralizatsii* [State-business partnership in the context of the formation of an institutional order of decentralization]: monohrafiia / Za redaktsiieiu Shust O. A. Bila Tserkva: BNAU, 639 p. (in Ukrainian)
5. Ahmad Humaizi Hilmi (2025) *Sustainability and Environmental Impact in Industry 5.0: Challenges, Innovations, and Future Directions*. Kindle Edition. 25 p.
6. Anirban Bhattacharyya, Cristina Dolan (2024) *Industry 5.0 and Data Economy: Precursor to Embracing ESG and AI Led Transformation*. Kindle Edition. Vitasta Publishing Private Limited. 157 p.
7. Arbing Institute (2019) *The Outward Mindset: How to Change Lives and Transform Organizations*. Kindle Edition. Berrett-Koehler Publishers. 204 p.
8. Arnold Parsons (2024) *The 5 Languages of Employee Engagement: Master Workplace Appreciation to Boost Productivity and Keep Top Talent*. Kindle Edition. 84 p.
9. Breque M., De Nul L., & Petridis A. (2021). *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg, LU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation.

10. John Ely, Tim Almond, Jesse Henry (2024) *Industry 5.0: Why The Next Industrial Revolution Will Be All About Sustainability*. Kindle Edition. Publishers Heartland Press. 374 p.
11. Jonker J., & Faber N. (2021). *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham.
12. Maddikunta P. K. R., Pham Q.-V., Ba P. (2021). Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications. *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 8, pp. 257–271. Available at: <https://surl.li/czaqlg>
13. Michael Edwards (2020) *Civil Societ*. 4th Edition. Polity. 200 p.
14. Nicole Yeldell Butts (2025) *SHIFT: A Five-Step Framework for Transforming Organizational Culture Paperback*. ATG Publishing. 226 p.
15. Peter G. Northouse (2021) *Leadership: Theory and Practice*. Ninth Edition. 600 p.
16. Robert Wilberger (2024) *The Leadership Reflex: Understanding & Harnessing Reactions to Change*. Kindle Edition. 263 p.
17. Thakur P., & Sehgal V. K. (2021). Emerging Architecture for Heterogeneous Smart Cyber-Physical Systems for Industry 5.0. *Computers Industrial Engineering*, no. 11, pp. 201–224. Available at: <https://surl.li/aqykvw>