

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-003](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-003)

УДК 338.242.4:[332.14]:330.341

JEL O20, O21, E61, D83, M10

Вікторія Валеріївна ТОМАРЕВА-ПАТЛАХОВА

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-8910-2641>
tomareva@gmail.com

Олександр Григорович ПИХАНОВ

асистент кафедри економіки, маркетингу, обліку і оподаткування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0009-6359-7290>
uze_npu_zp@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖРІВНЕВІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

***Анотація.** Розроблено теоретико-методичні засади формування адаптивних стратегій у міжрівневій системі управління національною економікою в умовах структурної трансформації, європейської інтеграції, цифровізації та післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей стратегічного управління до адаптивної міжрівневої системи, яка забезпечує узгодження стратегічних рішень між національним, регіональним і локальним рівнями управління, підвищує стійкість економіки та сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу територій.*

Узагальнено наукові підходи до трактування понять «стратегічне управління національною економікою», «адаптивне управління» та «децентралізація» й уточнено зміст поняття «адаптивне управління національною економікою». Запропоновано методичний підхід до формування міжрівневої адаптивної стратегії, який охоплює взаємопов'язані етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналітико-діагностичного оцінювання, формування адаптивної стратегії, її міжрівневої реалізації, моніторингу та адаптації. Визначено, що ключовими наскрізними складовими запропонованого підходу є інституційне забезпечення, ресурсне забезпечення та

механізм реалізації, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень між усіма рівнями економічної системи.

Розроблено систему показників оцінювання реалізації міжрівневої адаптивної стратегії, яка включає сім взаємопов'язаних блоків: макроекономічний розвиток, міжрівневу узгодженість, інституційну спроможність, ресурсне забезпечення, адаптивність системи, ефективність реалізації та сталість розвитку. На їх основі запропоновано інтегральний індекс реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою (IPMAC), а також економіко-математичну модель визначення вагових коефіцієнтів із використанням методу аналізу ієрархій Сааті та ентропійного підходу. Проведено апробацію запропонованої методики на прикладі України, що дозволило оцінити стан реалізації міжрівневої адаптивної стратегії та визначити ключові напрями її вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу та інтегрального індексу під час розроблення державних і регіональних стратегій розвитку, стратегій територіальних громад, формування механізмів моніторингу реалізації державної економічної політики та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності національної економіки.

Ключові слова: *національна економіка; стратегічне управління; адаптивне управління; міжрівнева система управління; адаптивна стратегія; державна регіональна політика; територіальні громади; ресурсне забезпечення; інституційне забезпечення; інтегральний індекс; економічний розвиток.*

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зміна геополітичної архітектури, військова агресія проти України, необхідність післявоєнного відновлення, поглиблення процесів децентралізації та інтеграція до європейського економічного простору формують нові вимоги до системи управління економікою. За таких умов особливої актуальності набуває забезпечення адаптивності управлінських механізмів, здатних своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток.

Функціонування системи управління економікою в Україні здійснюється на кількох взаємопов'язаних рівнях – національному, регіональному та місцевому. Саме територіальні громади сьогодні виступають ключовими суб'єктами реалізації державної політики розвитку, забезпечення населення публічними послугами, управління місцевими ресурсами та відновлення економічної

активності. Водночас ефективність реалізації державних стратегічних пріоритетів значною мірою залежить від здатності місцевого рівня адаптувати їх до специфіки територій та забезпечити їх практичне впровадження.

Незважаючи на суттєві досягнення реформи децентралізації, між національним та місцевим рівнями управління зберігаються проблеми недостатньої координації стратегічного планування, інформаційної взаємодії, ресурсного забезпечення та узгодження управлінських рішень. У багатьох випадках державні стратегічні документи формуються без достатнього врахування особливостей розвитку територіальних громад, тоді як місцеві стратегії не завжди інтегровані в систему загальнодержавних пріоритетів. Це призводить до фрагментарності управління, дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження адаптивної спроможності економічної системи в умовах кризових явищ.

Постановка проблеми. Сучасні виклики зумовлюють необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивних міжрівневих моделей, що базуються на принципах гнучкості, координації, субсидіарності, партнерства, цифрової взаємодії та безперервного зворотного зв'язку. Формування таких моделей потребує розроблення відповідного методологічного підґрунтя, яке забезпечить інтеграцію стратегічних цілей держави й територіальних громад, підвищить узгодженість управлінських рішень та сприятиме зміцненню стійкості економіки до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення методологічних підходів до формування адаптивних стратегій у міжрівневій системі управління економікою, що забезпечуватимуть ефективну взаємодію національного та місцевого рівнів управління, підвищення результативності реалізації державної економічної політики, зміцнення економічної стійкості територіальних громад та створення передумов для збалансованого соціально-економічного розвитку України.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є розвиток методологічних підходів до формування адаптивних стратегій у міжрівневій системі управління економікою на основі інтеграції механізмів стратегічного управління національною економікою та територіальними громадами, що забезпечить підвищення узгодженості управлінських рішень, стійкості економічної системи та її здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Динамічність сучасних економічних процесів, посилення глобальних кризових явищ, військові загрози, цифрова трансформація та поглиблення процесів децентралізації зумовлюють необхідність переходу до адаптивної моделі управління

національною економікою. За таких умов традиційні механізми державного управління, що ґрунтуються на жорсткому плануванні та лінійному прогнозуванні, поступаються місцем системам, здатним оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи стійкість соціально-економічного розвитку.

Концепція адаптивного управління сформувалася на основі теорії складних адаптивних систем та інституційної теорії. Так, Карл Волтерс [1] визначає адаптивне управління як безперервний процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що поєднує планування, реалізацію, моніторинг результатів та коригування політики на основі накопиченого досвіду. Подальший розвиток цієї концепції розглянуто в працях [2] Стіва Гетфілда-Доддса, Рогана Нельсона, Девіда Кука, а також Джеруна Райке, які визначають адаптивне управління як інституційну модель, здатну забезпечувати баланс між стабільністю державної політики та її гнучкістю в умовах складності й невизначеності. Ефективність адаптивного управління визначається як швидкістю реагування на зміни, так і здатністю державних інституцій здійснювати постійне навчання, координацію дій між різними рівнями влади та коригування стратегічних рішень відповідно до результатів моніторингу.

Експерти OECD [4-6] визначають адаптивне врядування як систему, що характеризується децентралізованим прийняттям рішень, поєднанням висхідних і низхідних механізмів управління, широким залученням заінтересованих сторін, мобілізацією внутрішнього та зовнішнього потенціалу, а також безперервним коригуванням державної політики відповідно до змін середовища. Такий підхід дозволяє державі ефективніше реагувати на кризові ситуації, забезпечувати інституційну стійкість та підвищувати результативність публічного управління.

У сучасних моделях адаптивного управління забезпечується через координацію стратегічних рішень між центральними органами влади, регіонами та територіальними громадами, постійний інформаційний обмін, використання цифрових платформ, оцінювання результативності державної політики та оперативне коригування стратегічних документів, що створює умови для підвищення стійкості національної економіки та її здатності своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

На відміну від зарубіжних досліджень, де адаптивне управління розглядається переважно як складова адаптивного врядування, українські науковці зосереджені на забезпеченні стійкості економічних систем, підвищенні ефективності державної економічної політики та здатності економіки реагувати на кризові явища. Так, науковці Є. Михайлова, Н. Савіна та П. Радовенчук [7] обґрунтовують необхідність формування адаптивних стратегій управління національною економікою в умовах інформаційних криз, включаючи постійний моніторинг економічного середовища, використання цифрових технологій,

розвиток людського капіталу, швидке оновлення стратегічних рішень та підвищення інституційної стійкості держави. Вчені О. Попело та О. Самойлович [8] пов'язують адаптивність із цифровізацією національної економіки, де ефективність управління визначається здатністю державних і господарських систем своєчасно змінювати механізми функціонування відповідно до технологічних, економічних та безпекових викликів. Так, адаптивне управління повинно спиратися на безперервний моніторинг, цифрові інструменти аналізу та прогнозування, ризик-орієнтований підхід і постійне оновлення управлінських рішень.

Узагальнюючи існуючі підходи, адаптивне управління національною економікою пропонується визначати як інтегровану міжрівневу систему формування, реалізації та коригування державної економічної політики, що забезпечує узгодження стратегічних рішень між національним, регіональним і локальним рівнями управління на основі безперервного моніторингу, оцінювання змін зовнішнього та внутрішнього середовища, координації ресурсів і використання механізмів зворотного зв'язку з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави. Для міжрівневої системи управління економікою адаптивність означає здатність державних органів влади та органів місцевого самоврядування узгоджувати свої стратегічні рішення, оперативно реагувати на кризові явища та забезпечувати стійкість економічного розвитку.

Розвиток концепції стратегічного управління пов'язують із формуванням моделей розвитку національної економіки та міжрівневого управління економікою, які передбачають інтеграцію державної політики, міжінституційну взаємодію та координацію діяльності різних рівнів влади. Так, стратегічне управління національною економікою доцільно розглядати як інтегровану міжрівневу систему формування, реалізації та адаптації державної політики, яка забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів держави і територіальних громад, координацію ресурсного забезпечення, розвиток інституційної взаємодії та підвищення стійкості економіки в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Методичний підхід до формування міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою ґрунтується на положеннях системної теорії, стратегічного управління національним господарством, концепції сталого розвитку, просторової економіки та адаптивного управління економічними системами, де передбачено поєднання стратегічного та адаптивного управління в єдиній міжрівневій системі.



Рис. 1. Методичний підхід до формування міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою

Джерело: власна розробка авторів.

Запропонований методичний підхід базується на концепції міжрівневої взаємодії, відповідно до якої національна економіка розглядається як багаторівнева соціально-економічна система, що складається з національного,

регіонального та локального рівнів, між якими існують постійні інформаційні, фінансові, інвестиційні та інституційні взаємозв'язки. На відміну від існуючих підходів, запропонований підхід передбачає як розроблення стратегічних орієнтирів розвитку окремих рівнів економіки, так і формування механізму їх постійного узгодження, адаптації та коригування залежно від змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Методологічною основою запропонованого підходу виступає поєднання системного, стратегічного, адаптивного, процесного, інституційного та просторового підходів. Системний підхід дозволяє розглядати національну економіку як відкриту багаторівневу систему, у якій зміни одного елемента впливають на функціонування всієї економічної системи. Стратегічний підхід забезпечує формування довгострокових цілей розвитку та визначення механізмів їх досягнення. Адаптивний підхід передбачає безперервне коригування стратегічних рішень залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Інституційний підхід визначає систему формальних і неформальних правил, що регламентують взаємодію між рівнями управління, а просторовий – враховує територіальні особливості розвитку та диференціацію ресурсного потенціалу.

Запропонований методичний підхід складається з шести взаємопов'язаних блоків, які утворюють замкнений цикл формування та реалізації міжрівневої адаптивної стратегії.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який формує інформаційну основу стратегічного управління шляхом визначення факторів, що впливають на розвиток національної економіки, виявлення стратегічних можливостей і загроз, оцінювання ресурсного потенціалу та визначення ключових диспропорцій соціально-економічного розвитку. На цьому етапі використовуються інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, сценарний аналіз), здійснюється оцінювання макроекономічних показників, регіональних диспропорцій, інвестиційної активності, стану людського капіталу та фінансової спроможності територіальних громад.

2. Аналітико-діагностичний етап забезпечує оцінювання адаптивного потенціалу міжрівневої економічної системи, що передбачає оцінювання поточного стану розвитку національної економіки та її складових, визначення її здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища, де результатом є формування системи стратегічних викликів, ризиків і точок економічного зростання.

3. На етапі формування адаптивної стратегії розвитку національної економіки визначаються місія, стратегічне бачення, цілі, пріоритети розвитку, цільові індикатори та альтернативні сценарії розвитку національної економіки. Основним елементом формування адаптивної стратегії розвитку є міжрівневе узгодження стратегічних цілей, за якого державні пріоритети трансформуються

у регіональні та локальні стратегії розвитку, а результати стратегічного планування територіальних громад використовуються для коригування державної економічної політики. Такий механізм відповідає принципам стратегічного прогнозування та програмування соціально-економічного розвитку, визначеним Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [13], який встановлює необхідність координації прогнозних і програмних документів різних рівнів управління.

4. Міжрівнева реалізація адаптивної стратегії забезпечує практичне досягнення стратегічних цілей як процесу взаємодії трьох рівнів економічної системи. На національному рівні формуються стратегічні напрями розвитку, державні програми, макроекономічна, бюджетна, інвестиційна та інноваційна політика. Регіональний рівень забезпечує адаптацію державної політики до особливостей регіонального розвитку, координацію між територіальними громадами та реалізацію регіональних програм. На локальному рівні здійснюється реалізація конкретних інвестиційних проєктів, програм розвитку підприємництва, модернізації інфраструктури та розвитку людського капіталу. Саме на цьому рівні формується практичний результат реалізації державної економічної політики.

5. На стадії моніторингу та адаптації реалізується система зворотного зв'язку шляхом оцінювання рівня досягнення стратегічних індикаторів, аналіз ефективності реалізації заходів, виявлення відхилень та оперативне коригування стратегічних рішень. На відміну від традиційних моделей стратегічного управління, у запропонованому підході моніторинг розглядається не як завершальний етап, а як безперервний процес, результати якого стають інформаційною основою нового циклу стратегічного планування.

Відмінною особливістю запропонованого методичного підходу є виділення трьох наскрізних складових, які забезпечують функціонування всіх етапів, а саме:

1. Перша складова, інституційне забезпечення формує організаційно-правову основу функціонування міжрівневої системи, до складу якого входять нормативно-правове регулювання, система стратегічного планування, розподіл повноважень між рівнями управління, механізми міжрівневої координації, міжмуніципальне співробітництво, розвиток державно-приватного партнерства та цифрових платформ взаємодії. Інституційне забезпечення визначає правила взаємодії всіх учасників процесу стратегічного управління та забезпечує узгодженість управлінських рішень, де нормативною основою є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [14], який встановлює систему документів стратегічного планування та принципи координації державної, регіональної і місцевої політики розвитку, а також оновлена Державна стратегія

регіонального розвитку на 2021-2027 роки, що передбачає розбудову ефективного багаторівневого врядування, посилення спроможності територіальних громад та узгодження регіональних стратегій із державними пріоритетами.

2. Ресурсне забезпечення формування міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою включає сукупність фінансових, бюджетних, інвестиційних, кадрових, інформаційних, інноваційних, технологічних та природно-ресурсних ресурсів, необхідних для реалізації адаптивної стратегії як інтегрований потенціал міжрівневої економічної системи. Ефективність реалізації стратегії визначається обсягом ресурсів, механізмом їх координації, перерозподілу та концентрації відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку.

3. Механізм реалізації передбачає трансформацію стратегічних цілей у конкретні програми, проєкти та управлінські рішення, який інтегрує економічні, фінансові, інвестиційні, податкові, організаційні, цифрові та інституційні інструменти державного регулювання. Використання зазначеного комплексу взаємопов'язаних інструментів забезпечує гнучкість економічної політики, своєчасне реагування на кризові явища та підтримку довгострокового економічного зростання.

Таким чином, запропонований методичний підхід формує цілісну модель міжрівневого адаптивного управління національною економікою, що поєднується з механізмами міжрівневої координації, ресурсного забезпечення, інституційної взаємодії та безперервної адаптації шляхом інтеграції інституційного забезпечення, ресурсного забезпечення та механізму реалізації на етапах стратегічного управління за узгодженості управлінських рішень між національним, регіональним і локальним рівнями. Запропонований підхід розглядається як методологічна основа щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитку економіки України, розроблення державних і регіональних стратегій, а також стратегій розвитку територіальних громад у контексті післявоєнного відновлення, структурної модернізації економіки та інтеграції України до європейського економічного простору.

На етапі моніторингу запропоновано оцінювання результативності реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою, що ґрунтується на комплексній системі показників, яка характеризує соціально-економічний розвиток країни, рівень узгодженості стратегічних рішень між державним, регіональним і локальним рівнями управління, ефективність використання ресурсного потенціалу та адаптивність економічної системи до змін зовнішнього середовища (табл. 1).

Запропонована система показників забезпечує комплексне оцінювання результативності міжрівневої адаптивної стратегії доповнюється блоком

показників міжрівневої узгодженості та адаптивності, що дає можливість оцінити якість координації стратегічних рішень, своєчасність реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективність функціонування міжрівневої системи управління національною економікою, що дозволяє визначити економічні результати її реалізації, рівень інтеграції стратегічного управління між державним, регіональним і локальним рівнями.

Таблиця 1

Система показників оцінювання реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою

Блок оцінювання	Показники	Характеристика
Макроекономічний розвиток	Темп приросту ВВП; ВВП на одну особу; продуктивність праці; рівень інфляції; рівень безробіття; державний борг; дефіцит (профіцит) бюджету; експортно-імпортне сальдо	Характеризує загальний стан розвитку національної економіки та ефективність реалізації державної економічної політики
Міжрівнева узгодженість	Частка регіональних стратегій, узгоджених із державними; частка стратегій територіальних громад, інтегрованих до регіональних; кількість спільних міжрівневих програм; рівень досягнення стратегічних цілей; коефіцієнт стратегічної узгодженості	Відображає рівень інтеграції стратегічного планування між державним, регіональним і локальним рівнями
Інституційна спроможність	Рівень виконання стратегічних документів; рівень міжвідомчої взаємодії; кількість міжмуніципальних проєктів; рівень цифровізації стратегічного управління; використання механізмів державно-приватного партнерства; швидкість прийняття управлінських рішень	Характеризує ефективність функціонування інституційного середовища та міжрівневої координації
Ресурсне забезпечення	Частка капітальних інвестицій у ВВП; обсяг державних інвестицій; обсяг місцевих бюджетів розвитку; коефіцієнт фінансової спроможності громад; рівень освоєння бюджетних коштів; індекс людського капіталу; забезпеченість цифровою інфраструктурою	Визначає рівень забезпеченості реалізації стратегії фінансовими, інвестиційними, кадровими та інформаційними ресурсами
Адаптивність системи	Швидкість коригування стратегічних документів; періодичність оновлення стратегій; тривалість реагування на кризові ситуації; рівень реалізації сценарного планування; коефіцієнт	Характеризує здатність міжрівневої системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього та

Блок оцінювання	Показники	Характеристика
	адаптивності; рівень виконання антикризових заходів	внутрішнього середовища
Ефективність реалізації	Рівень виконання заходів стратегії; частка реалізованих проєктів; коефіцієнт досягнення КРІ; ефективність використання бюджетних ресурсів; економічний ефект програм; соціальний ефект реалізованих заходів	Дає змогу оцінити результативність реалізації міжрівневої адаптивної стратегії
Сталість розвитку	Індекс регіональної конкурентоспроможності; рівень інвестиційної привабливості; індекс інноваційного розвитку; рівень економічної безпеки; рівень зайнятості; рівень доходів населення; індекс просторової збалансованості	Відображає довгостроковий вплив реалізації стратегії на стійкість та збалансованість розвитку національної економіки

Джерело: власна розробка авторів.

Для оцінювання стану реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою України використано інтегральний індекс ІРМАС, який включає сім блоків: макроекономічний розвиток, міжрівневу узгодженість, інституційну спроможність, ресурсне забезпечення, адаптивність системи, ефективність реалізації та сталість розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою України

Рік	М	С	І	Р	А	Е	С	ІРМАС
2021	0,68	0,55	0,58	0,56	0,45	0,52	0,53	0,55
2022	0,18	0,47	0,50	0,35	0,60	0,30	0,25	0,38
2023	0,43	0,52	0,55	0,44	0,62	0,46	0,40	0,49
2024	0,52	0,60	0,62	0,50	0,66	0,54	0,48	0,56
2025*	0,50	0,63	0,65	0,52	0,68	0,57	0,50	0,58

* 2025 рік – прогнозно-аналітична оцінка.

Інтегральний індекс (формула 1) визначається як зважена сума нормованих групових показників, де для забезпечення порівнянності всі показники попередньо нормуються окремо для показників-стимуляторів та для показників-дестимуляторів.

$$IPMC = w_1M + w_2C + w_3I + w_4R + w_5A + w_6E + w_7S, \quad (1)$$

де M – макроекономічний блок; C – міжрівнева узгодженість; I – інституційний блок; R – ресурсне забезпечення; A – адаптивність; E – ефективність реалізації; S – сталість розвитку; w_i – вагові коефіцієнти, що визначаються експертним методом або методом аналізу ієрархій, ентропійним методом; методом головних компонент.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно використовувати метод аналізу ієрархій Сааті, який дозволяє врахувати значущість кожного блоку показників залежно від стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки.

Отримане значення інтегрального індексу змінюється у межах від 0 до 1 за такою шкалою: 0,80-1,00 – високий рівень реалізації міжрівневої адаптивної стратегії; 0,60-0,79 – достатній рівень; 0,40-0,59 – середній рівень; 0,20-0,39 – низький рівень; менше 0,20 – критичний рівень.

Результати розрахунку індексу ІРМАС свідчать, що у 2021 році показник відповідає середньому рівню. сильними складовими є макроекономічний розвиток, інституційна спроможність і ресурсне забезпечення, проте адаптивність системи залишалася недостатньо високою, що свідчило про обмежену готовність економічної системи до швидкого реагування на масштабні зовнішні шоки.

У 2022 році падіння індексу до 0,38 зумовило різке погіршення макроекономічного блоку, зниження ресурсного забезпечення, скорочення інвестиційної активності, порушення виробничих і логістичних зв'язків, зростання бюджетного навантаження та посилення просторових диспропорцій. Водночас блок адаптивності має вищу оцінку через активацію механізмів оперативного реагування, перерозподілу ресурсів, підтримки критичної інфраструктури та координації дій між рівнями управління.

У 2023 році зростання значення ІРМАС свідчить про поступове відновлення здатності національної економіки до функціонування в умовах тривалої нестабільності за рахунок відновлення економічної активності, адаптація бізнесу до воєнних умов, посилення міжнародної фінансової підтримки, розширення програм відновлення та поступове оновлення стратегічних підходів до регіонального розвитку.

У 2024 році інтегральний індекс досяг середнього рівня за рахунок відновлення економічного зростання, зниження інфляційного тиску, удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку, активізація моніторингу реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та посилення ролі територіальних громад у процесах відновлення.

Таким чином, реалізації міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою можливо за умови посилення ресурсного

забезпечення, розширення інвестиційного потенціалу, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зміцнення фінансової спроможності територіальних громад і поглиблення міжрівневої координації стратегічних документів.

Отже, проведений аналіз показує, що реалізація міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою України має нерівномірний характер через макроекономічну нестійкість, недостатнє ресурсне забезпечення та інвестиційну активність. Позитивними тенденціями є зростання адаптивності управлінської системи, поступове відновлення міжрівневої координації та розвиток інституційної бази стратегічного планування.

Висновки. Узагальнення наукових підходів до трактування адаптивного та стратегічного управління дозволило уточнити зміст поняття адаптивного управління національною економікою, яке запропоновано розглядати як інтегровану міжрівневу систему формування, реалізації та коригування державної економічної політики, що забезпечує узгодження стратегічних рішень між національним, регіональним і локальним рівнями управління на основі безперервного моніторингу, оцінювання змін зовнішнього і внутрішнього середовища, координації ресурсів та використання механізмів зворотного зв'язку.

Розроблено методичний підход до формування міжрівневої адаптивної стратегії управління національною економікою, що ґрунтується на інтеграції стратегічного та адаптивного управління та передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналітико-діагностичного оцінювання, формування адаптивної стратегії, її міжрівневої реалізації, моніторингу та адаптації шляхом включення трьох наскрізних складових – інституційного забезпечення, ресурсного забезпечення та механізму реалізації, які забезпечують узгодженість управлінських рішень між державним, регіональним і локальним рівнями та підвищують ефективність реалізації стратегічних пріоритетів розвитку.

Практичне значення дослідження полягає у запропонованій системі показників оцінювання реалізації міжрівневої адаптивної стратегії, яка охоплює сім взаємопов'язаних блоків: макроекономічний розвиток, міжрівневу узгодженість, інституційну спроможність, ресурсне забезпечення, адаптивність системи, ефективність реалізації та сталість розвитку. На їх основі розроблено інтегральний індекс реалізації міжрівневої адаптивної стратегії (ІРМАС), який дає можливість комплексно оцінювати стан стратегічного управління, здійснювати міжрегіональні порівняння, виявляти проблемні складові міжрівневої взаємодії та обґрунтовувати напрями коригування державної економічної політики.

Практичне використання запропонованого методичного підходу сприятиме вдосконаленню механізмів стратегічного управління національною економікою, підвищенню узгодженості державних, регіональних і місцевих стратегічних документів, ефективнішому використанню ресурсного потенціалу територій та зміцненню економічної стійкості України.

Перспективи подальших досліджень. Перспективами подальших досліджень є розроблення економіко-математичної моделі визначення вагових коефіцієнтів інтегрального індексу IPMAC, його апробація на рівні регіонів і територіальних громад та формування цифрової системи моніторингу реалізації міждержавних адаптивних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Walters C.J. *Adaptive Management of Renewable Resources*. New York: Macmillan Publishing Company, 1986. 374 p.
2. Hatfield-Dodds S., Nelson R., Cook D. *Adaptive Governance: An Introduction and Implications for Public Policy*. *Australian Agricultural and Resource Economics Society Conference*. 2007.
3. Rijke J., Brown R., Zevenbergen C., Ashley R., Farrelly M., Morison P., van Herk S. Fit-for-purpose governance: A framework to make adaptive governance operational. *Environmental Science & Policy*. 2012. Vol. 22. P. 73–84.
4. OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.
5. OECD. *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. Paris: OECD Publishing, 2019.
6. OECD. *Regulatory Experimentation: Moving Ahead on the Agile Regulatory Governance Agenda*. Paris: OECD Publishing, 2024.
7. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
8. Попело О.В., Самойлович О.В. Механізм адаптивного управління розвитком економічних систем у контексті цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 75–84.
9. Геєць В.М. *Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку*. Київ: НАН України, Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. 864 с.
10. Данилишин Б.М. *Регіональна політика України: сучасні засади формування та реалізації*. Київ: РВПС України НАН України, 2018. 416 с.
11. Федулова Л.І. *Інноваційний розвиток економіки України: проблеми теорії та практики*. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 480 с.

12. Заблудська І.В. Розвиток територіальних економічних систем: теорія, методологія, практика. Київ: НАН України, 2021. 428 с.
13. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
14. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
15. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
16. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.
18. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Київ, 2025.
19. World Bank. World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. Washington, DC: World Bank, 2024.
20. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Washington, DC: World Bank, 2025.
21. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
22. Hooghe L., Marks G. Multi-Level Governance and European Integration. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2001.
23. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
24. Sachs J.D. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015.
25. Rodrik D. One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions and Economic Growth. Princeton: Princeton University Press, 2007.

Victoria TOMAREVA-PATLAKHOVA

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management,
Classic Private University,
Zaporizhzhia, Ukraine,

 <https://orcid.org/0000-0001-8910-2641>
tomareva@gmail.com

Oleksandr PYKHANOV

Assistant Professor of the Department of Economics,
Marketing, Accounting and Taxation,

Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
 <https://orcid.org/0009-0009-6359-7290>
uze_npu_zp@ukr.net

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING ADAPTIVE STRATEGIES IN THE INTERLEVEL ECONOMIC MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *The article deals with the theoretical and methodological foundations for developing adaptive strategies in the multilevel management system of the national economy under structural transformation, European integration, digitalization, and the post-war recovery of Ukraine. The study substantiates the need to move from traditional strategic management models to an adaptive multilevel management system. Such a system ensures coordination of strategic decisions between the national, regional, and local levels. It also increases economic resilience and improves the efficient use of territorial resources.*

The paper deals with scientific approaches to the concepts of strategic management of the national economy, adaptive management, and decentralization. The concept of adaptive management of the national economy is clarified. It is defined as an integrated multilevel system for developing, implementing, and adjusting economic policy in response to changes in the external and internal environment.

A methodological approach to the development of a multilevel adaptive strategy for managing the national economy is proposed. The approach includes several interconnected stages. These stages are environmental analysis, analytical assessment, strategy development, strategy implementation, monitoring, and adaptation. The study identifies three cross-cutting components of the proposed approach: institutional support, resource support, and the implementation mechanism. These components ensure coordination of strategic decisions at all levels of the economic system.

The paper develops a system of indicators for assessing the implementation of the multilevel adaptive strategy. The system includes seven groups of indicators: macroeconomic development, multilevel coordination, institutional capacity, resource support, system adaptability, implementation effectiveness, and sustainable development. Based on these indicators, the Integrated Index of Multilevel Adaptive Strategy Implementation (IIMASI) is proposed. An economic and mathematical model for determining weighting coefficients is also developed using the Analytic Hierarchy Process and the entropy method. The proposed methodology is tested using the example of Ukraine. The results make it possible to assess the implementation of the multilevel adaptive strategy and identify the main directions for its improvement.

The proposed methodological approach and the integrated index can be used in developing national and regional development strategies, community development strategies, and monitoring systems for economic policy implementation. They can also support management decisions aimed at increasing the resilience and competitiveness of the national economy.

Keywords: *national economy; strategic management; adaptive management; multilevel management system; adaptive strategy; state regional policy; territorial communities; resource support; institutional support; integrated index; economic development.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026