

Розвиток кросрівневої координації економічної діяльності у контексті впливу

Козак Петро Зеновійович ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2025	Економіка	338.24:35.072.2:332.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18480105>

Анотація. У статті проаналізовано еволюцію тенденцій розвитку кросрівневої координації економічної діяльності в контексті впливів міжнародних конфліктів, а також конфліктів між рівнями управління економікою, що спричинені внаслідок цього. Розкрито необхідність пошуку нових форм взаємодії регіонів в умовах конфліктогенних чинників. Обґрунтовано важливість формування адаптивних механізмів узгодження управлінських рішень між рівнями влади. Зроблено висновок, що стійка кросрівнева координація забезпечує стабільне функціонування економіки в умовах ведення війни.

На основі сучасних викликів запропоновано методичні підходи до адаптивних стратегій кросрівневої координації, заснованих на мережевій взаємодії та цифрових інструментах регіонального розвитку. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної регіональної політики та системи управління економічною безпекою.

Ключові слова – регіональні конфлікти, міжрівнева взаємодія, регіональна політика, економічна інтеграція, сталий розвиток, інституційна узгодженість, кросрівневе управління, державна політика розвитку.

Abstract. Modern geopolitical processes are increasingly developing into conflicts between states, which significantly transforms national economies and complicates their further development. In such conditions, the threat to the stable functioning of economic systems is growing. As a result, there is a need to improve adaptive mechanisms that combine tools for restoring economic ties and effectively coordinating management decisions at different levels of government.

Therefore, an important scientific task is to form conceptual and practical approaches to cross-level coordination of economic activity in conditions of crisis phenomena of various nature. The purpose of the study is to identify patterns and relationships between the impact of interstate conflicts and the processes of cross-level coordination of economic policy.

Determining the principles, essence and necessity of operational decision-making is a prerequisite for ensuring the synchronization of economic systems and increasing their resilience to external challenges. In this context, political conflicts are increasingly becoming a determining factor in the formation of trajectories of economic development, the transformation of investment behavior and the functioning of national and global markets.

¹ кандидат економічних наук, докторант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

The article analyzes the evolution of development trends in cross-level coordination of economic activity in the context of the impacts of international conflicts, as well as conflicts between levels of economic governance arising as a result of these conditions. The necessity of developing new forms of regional interaction under conflict-inducing factors is revealed. The importance of forming adaptive mechanisms for aligning managerial decisions between different levels of authority is substantiated. The study concludes that resilient cross-level coordination ensures stable functioning of the economy under wartime conditions.

Based on contemporary challenges, methodological approaches to adaptive strategies of cross-level coordination grounded in network interaction and digital tools for regional development are proposed. The research outcomes may be applied in shaping state regional policy and in improving the system of economic security governance.

Keywords: regional conflicts, inter-level interaction, regional policy, economic integration, sustainable development, institutional coherence, cross-level governance, state development policy.

Вступ

Сучасні геополітичні процеси все частіше переростають у конфлікти між державами, що суттєво трансформує національні економіки та ускладнює їх подальший розвиток. У таких умовах зростає загроза стабільного функціонування економічних систем. Як наслідок, виникає необхідність удосконалення адаптивних механізмів, що поєднують у собі інструменти відновлення економічних зв'язків та ефективного узгодження управлінських рішень на різних рівнях влади.

Тому важливим науковим завданням є формування концептуальних та практичних підходів до кросрівневої координації економічної діяльності в умовах кризових явищ різної природи. Метою дослідження є виявлення закономірностей та взаємозв'язків між впливом міждержавних конфліктів і процесами кросрівневої координації економічної політики.

Визначення принципів, сутності та необхідності оперативного прийняття рішень є передумовою забезпечення синхронізації економічних систем та підвищення їх стійкості до зовнішніх викликів. У цьому контексті політичні конфлікти все частіше стають визначальним чинником формування траєкторій економічного розвитку, трансформації інвестиційної поведінки та функціонування національних і глобальних ринків.

Результати

Конфлікти, що виникають у сучасній геополітичній системі світу, суттєво впливають на взаємодію та координацію між усіма рівнями управління економікою. Якщо міждержавні конфлікти переростають у фазу збройних протистоянь, це спричиняє ланцюгові трансформаційні процеси, зокрема у: інфраструктурному управлінні, управлінні переміщенням населення, оперативному реагуванні щодо розподілу ресурсів, а також у забезпеченні стійкості соціально-економічних систем.

Кросрівнева координація економічної діяльності функціонує завдяки інституційно оформленим та неформальним зв'язкам між усіма рівнями управління, проте в умовах міждержавних конфліктів особлива відповідальність за цей процес покладається на державу та регіональне управління. Ці два рівні мають забезпечити виконання таких завдань [1-4]:

1. Визначення меж та механізмів координації у період конфліктів.
2. Прогнозування змін у діючих механізмах управління.
3. Розроблення способів кросрівневої координації в умовах міждержавних протистоянь з урахуванням національного та міжнародного досвіду.

Основи наукового аналізу кросрівневої координації економічної діяльності беруть початок з теорії мультирівневого управління (Multilevel Governance, MLG). Ця теорія ґрунтується на децентралізації та розподілі повноважень, проте, як засвідчила практика, більшість демократичних країн, зокрема провідних, які застосовують цей підхід, виявили недостатню готовність до викликів, зумовлених російсько-українською війною, зокрема до оперативної координації та ухвалення рішень щодо підтримки України.

Цей випадок продемонстрував, що кросрівнева координація в умовах підвищеної невизначеності залежить не стільки від формальних механізмів, скільки від неформальних чинників – довіри, попереднього досвіду взаємодії та експертної комунікації. Головним викликом для кросрівневої координації стає прискорена динаміка нестабільності та обмежені часові горизонти для ухвалення управлінських рішень. Зміни, що виникають під час конфліктів, потребують швидкого реагування, тоді як традиційні процедури, які проходять через усі рівні управління, значно обмежують оперативність дій.

Унаслідок цього змінюється баланс управління на користь централізації та формування тимчасових координаційних центрів. Фундаментальною проблемою постає перерозподіл фінансових ресурсів, адже виникає конфлікт інтересів на державному та регіональному рівнях. У такій ситуації держава змушена швидко й централізовано перерозподіляти бюджетні кошти, вимагаючи їхнього цільового використання, тоді як регіони потребують більшої гнучкості та адаптивності у процесі їх розподілу.

Окрім фінансових трансферів, порушується також система інформаційної комунікації. Тому цифрові технології починають відігравати все більшу роль у процесах координації. Досвід України показав, що цифрові інструменти здатні забезпечити стабільність економічної діяльності, незважаючи на масові переміщення населення, руйнування логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури та підприємств.

В Україні під час військових дій ефективно зарекомендували себе електронні реєстри, цифрові панелі, електронні державні портали, а також платформи гуманітарної допомоги. Усе це суттєво сприяло координації економічних процесів і підвищило рівень довіри населення до держави. Таким чином, цифрові інструменти фактично підтримують реалізацію міжрегіональних програм та ініціатив, забезпечують прозорість та довіру.

Дослідження впливу конфліктів на взаємодію населення засвідчують підвищення готовності до співпраці всередині окремих груп, водночас спостерігається зменшення інтенсивності міжгрупової взаємодії. У цей період особливо важливо враховувати завдання кросрівневої координації економічної діяльності та зосереджувати увагу на подоланні бар'єрів довіри й налагодженні взаємодії, насамперед між регіонами.

Враховуючи додаткові виклики кросрівневої координації в умовах конфлікту, теорія Multilevel Governance (MLG) пропонує такі механізми координації :

1. Механізми законодавчих актів та інституційних впливів, що включають:
 - правове регулювання оперативних режимів роботи з тимчасовими повноваженнями;
 - запровадження системи звітності для запобігання зловживанням;
 - уникнення надмірної концентрації повноважень;
 - створення координаційних команд, які поєднують представників усіх рівнів управління та учасників процесу кросрівневої координації.
- Цей підхід широко застосовується у різних країнах під час кризових ситуацій.
2. Фінансовий вплив на координацію, що передбачає:
 - використання резервних фондів;
 - механізми швидкого перерозподілу коштів між бюджетами;
 - переведення процедур нарахування субвенцій в електронний формат;

- підтримку регіонів, що зазнали значних збитків.
- 3. Інформаційний вплив на координацію, який включає:
 - створення єдиних інформаційних платформ для моніторингу основних показників економіки та соціальної сфери;
 - формування аналітичних інформаційних панелей, що дають змогу оперативно обробляти та аналізувати необхідні дані.
- 4. Пріоритетність мережевого підходу до здійснення кросрівневої координації економічної діяльності, що реалізується через:
 - створення кластерів;
 - проведення тематичних форумів;
 - забезпечення діяльності асоціацій;
 - активне залучення бізнесу до відновлення інфраструктури

Реалії воєнного часу продемонстрували високу адаптивність і мобільність приватного бізнесу в умовах кризових викликів. Україна упродовж війни з Росією (2014–2025 рр.) накопичила значний досвід у сфері кросрівневої координації економічної діяльності. Зокрема, у період до повномасштабного вторгнення було реалізовано реформу децентралізації (2014–2020 рр.), яка не лише розширила фінансові та адміністративні можливості місцевих громад, а й сформувала інституційні передумови для оперативної гнучкості в умовах воєнної агресії. Це дало змогу зберегти мобільність економічних ресурсів і логістичних потоків, збалансувавши регіональну автономію та необхідний рівень централізованого управління. Таким чином, часові та організаційні інвестиції у реформу децентралізації стали стратегічною перевагою України у забезпеченні кросрівневої координації під час активної фази збройного протистояння з Росією.

Крім того, Україна змогла забезпечити ефективну координацію взаємодії з широким колом міжнародних донорів та програм допомоги. Завдяки масштабному впровадженню цифрових інструментів кросрівневої координації держава отримала можливість здійснювати безперервний моніторинг, гарантувати прозорість розподілу міжнародної підтримки та підвищувати рівень довіри з боку партнерів, що сприяло зміцненню зовнішньої допомоги та мобілізації додаткових ресурсів.

Український досвід засвідчив, що підтримання довіри до системи кросрівневої координації потребує збалансованої політики підтримки регіонів, адже внаслідок воєнних дій окремі області зазнають руйнування економічної інфраструктури, тоді як інші змушені вирішувати проблеми, пов'язані з масштабними внутрішніми переміщеннями населення. За відсутності компенсаційних механізмів, які нівелюють ці диспропорції, результативність кросрівневої координації істотно знижується (рис. 1.1.).

З метою подолання викликів, що постали перед системою кросрівневої координації економічної діяльності України під час збройної агресії Росії, було реалізовано низку важливих заходів, зокрема:

- ухвалення законодавчих ініціатив, що регламентують тимчасові повноваження органів влади, забезпечують ефективний контроль і водночас прискорюють процес ухвалення рішень;
- запровадження стійких механізмів бюджетних трансфертів, які автоматично розраховують потреби регіонів та здійснюють їх автоматизований розподіл;
- створення цифрових платформ для моніторингу інфраструктурних пошкоджень, що забезпечують оцінку потреб у режимі реального часу;
- залучення коштів міжнародних партнерів для інвестування у кібербезпеку, розбудову систем забезпечення та створення сприятливих умов для діяльності висококваліфікованих фахівців;

- формування державних контактних груп для співпраці з донорами, що дозволяє уникати дублювання ініціатив і гарантує обґрунтоване визначення пріоритетів відновлення економіки;
- розвиток мереж міжрегіональних партнерств, які забезпечують горизонтальну координацію та ефективний обмін ресурсами між територіальними громадами.

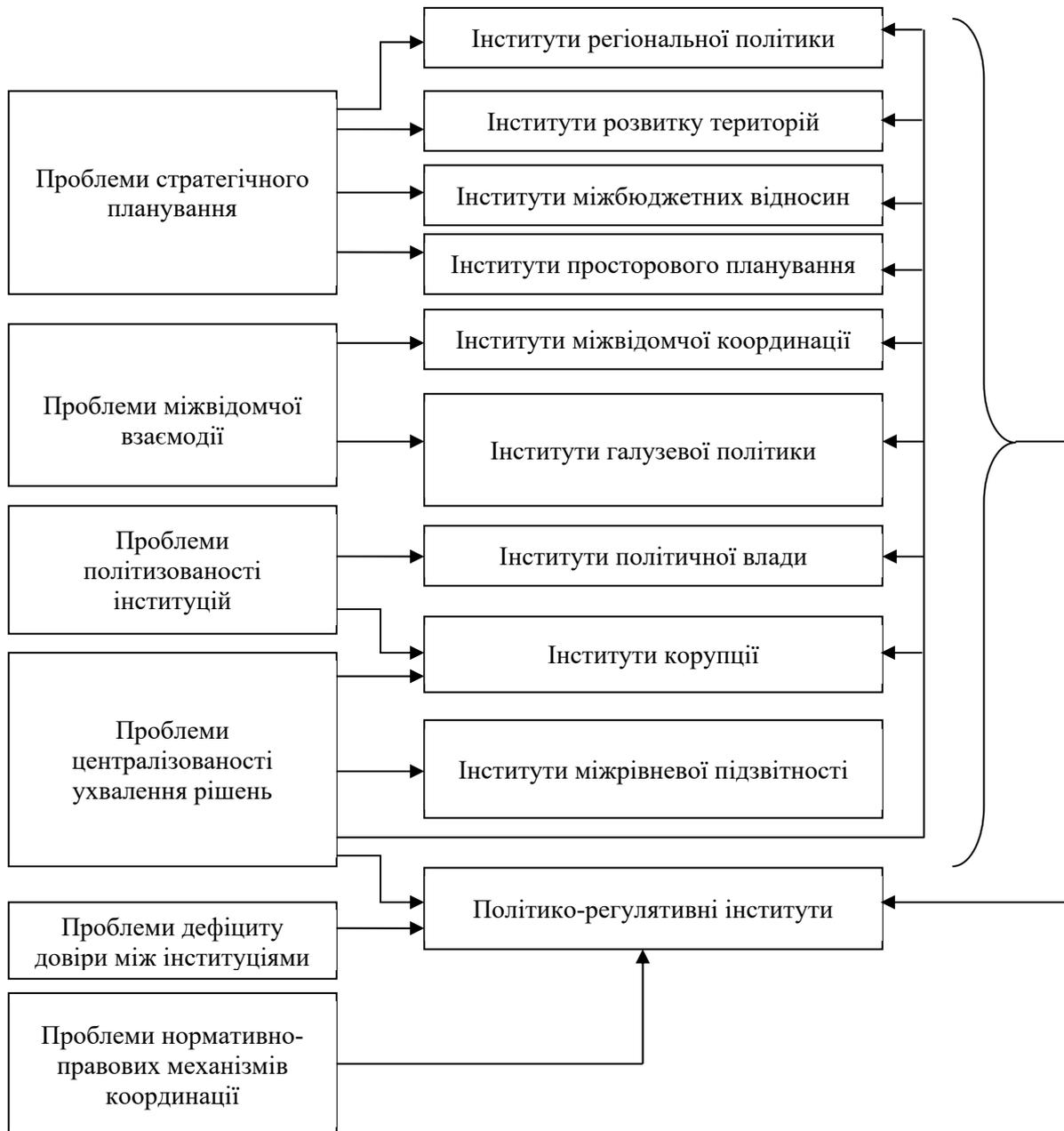


Рис. 1.1. Інституційна інтерпретація основних проблем кросрівневої координації економічної діяльності в умовах глобальних конфліктів (розроблено автором на основі[5-14])

Більш детально розглянемо вплив кросрівневої координації економічної діяльності в Україні після повномасштабного вторгнення Росії. Зокрема, варто зупинитися на функціонуванні таких цифрових систем, як «Дія» та «Прозорро». «Дія» виконує функцію комунікатора між державою, бізнесом та громадянами, надаючи широкий спектр електронних послуг, тоді як «Прозорро» є електронною системою

публічних закупівель, що забезпечує прозорість процедур, підвищення конкуренції та оптимізацію бюджетних витрат. Ця система довела свою ефективність у запобіганні корупційним ризикам та продемонструвала економічний ефект як у період повномасштабної війни, так і на етапі її підготовки.

Обидві платформи створили стійкі вертикальні зв'язки між усіма рівнями управління економікою, що стало можливим завдяки масовому доступу користувачів до цифрових сервісів. Реалізація цих інструментів сприяла прискоренню обміну даними та інформацією, запуску стартапів, спрощенню реєстраційних процедур і підвищенню інституційної гнучкості.

Система «Прозоро» водночас підтримує регіональний рівень економічного управління, допомагаючи реалізовувати державні програми на місцях та мінімізувати ризики нецільового використання бюджетних коштів. Як і «Дія», вона працює за стандартизованими цифровими протоколами, що спрощує процедури агрегації даних та формування аналітичних панелей, створюючи мережевий ефект і підвищуючи довіру міжнародних донорів.

У період кризи особливо важливою є швидка економічна адаптація, яку забезпечує система «Дія», зокрема оперативна реєстрація бізнесу та взаємодія підприємців з державними органами.

На сьогодні ці дві електронні системи мають фундаментальне значення для кросрівневої координації економічної діяльності України в умовах активної фази війни.

Водночас існують певні ризики та вразливості цих критично важливих цифрових сервісів:

1. Ймовірність кібератак і проблеми з операційною стабільністю. Регулярні кібератаки з боку Росії ставлять під загрозу безперебійну роботу електронних платформ, що робить кіберзахист ключовим елементом забезпечення координації економіки.

2. Необхідність виключення окремих державних закупівель із системи «Прозоро». З одного боку, це зумовлено потребою обмежити доступ ворога до чутливої інформації, але з іншого — створює ризики виведення значних закупівель за межі налагодженої прозорої системи, що може провокувати корупційні зловживання. Оборонні закупівлі стали предметом дискусій, тому спроби їх цифровізації виявили проблеми інтеграції в уже функціонуючі державні реєстри, що потребує додаткових технічних і правових рішень.

3. Дефіцит кваліфікованих фахівців у регіонах. Залежно від ступеня вираженості цієї проблеми в окремих регіонах, спостерігається втрата потенційних можливостей, які забезпечують функціонування цифрових систем.

4. Ризики нецільового використання коштів під тиском кризових обставин. Кризові ситуації зумовлюють прискорене ухвалення управлінських рішень, що нерідко супроводжується ігноруванням процедур прозорості. Наслідком стають стратегічні помилки, зокрема встановлені під час розслідувань зловживань у період 2022–2024 років. Тому необхідним є суворе дотримання усіх елементів системності, визначених актуальними умовами розвитку економіки.

Підтвердженням ключової ролі цифрових систем «Дія» та «Прозоро» в умовах повномасштабного вторгнення є реалізація низки практичних завдань. Платформа «Дія» забезпечила цифровізацію допомоги переселенцям, а проєкт «Дія.Бізнес» сприяв підтримці підприємств у воєнний період. Цього досягнуто завдяки скороченню термінів реагування на запити користувачів.

Система «Прозоро» надала широкі можливості для постачальників у сфері державних закупівель і забезпечила високий рівень прозорості, хоча, як зазначалося вище, окремі оборонні закупівлі були виведені за межі базової системи в межах спеціалізованих платформ (наприклад, DotChain).

Багато аналітиків пропонують науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення впливу «Дія» та «Прозоро» на кросрівневу координацію:

- По-перше, здійснити інтеграцію реєстрів та синхронізацію інтерфейсів шляхом об'єднання уніфікованих модулів SHAR-AP-DRIP-ETL, що включатимуть регіональні реєстри, DotChain, Прозоро та Дію. Це забезпечить верифікацію даних у режимі реального часу.

- По-друге, посилити кіберзахист та впровадити резервні плани шляхом інвестицій у збереження даних, проведення стрес-тестів та підвищення кваліфікації персоналу. Цифрові сервіси мають зберігати безперервність роботи навіть за умов непередбачених загроз.

- По-третє, збалансувати швидкість фінансових траншів із вимогами прозорості шляхом впровадження спрощених траншових механізмів із обов'язковим звітуванням та подальшою перевіркою наданих звітів.

- По-четверте, інвестувати у розвиток цифрового потенціалу місцевих громад, зокрема в організацію навчання IT-інфраструктурі, адмініструванню та стажуванню з роботи з державними реєстрами.

- По-п'яте, визначити чіткий правовий статус кожного типу державних закупівель та інтегрувати їх у систему державного моніторингу з урахуванням особливостей і необхідного рівня конфіденційності.

Електронні системи кросрівневої координації в умовах військової агресії довели свою роль як фундаментального елемента збереження економічної спроможності держави.

Висновки

Результати дослідження засвідчили, що кросрівнева координація економічної діяльності є основою для пом'якшення наслідків конфліктів та трансформації пов'язаних із ними викликів у потенціал розвитку. Практичне значення отриманих результатів сприятиме подальшому удосконаленню методологічних засад кросрівневої координації економічної діяльності та ефективнішому узгодженню стратегічних цілей із урахуванням динаміки конфліктних процесів.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах міжрегіональних та міждержавних конфліктів має діяти оновлена модель координації економічної взаємодії, заснована на підвищенні рівня довіри між регіонами та формуванні механізмів стійкої взаємодії. Запропоновані рішення в подальшому дадуть можливість підвищити результативність державної регіональної політики, зміцнити цілісність економіки в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

Посилення системи кросрівневої координації на основі цифрових платформ, смарт-управління та мережевих форматів взаємодії сприяє зростанню адаптивності регіональних економічних систем до змін зовнішнього середовища та підвищенню їх стійкості.

Список використаних джерел

1. Економіка миротворення в системі економічної безпеки держави: подолання наслідків гібридної окупації : кол. моногр. / за наук. ред. О. І. Іляш. — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. — 244 с. — Режим доступу: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/Економіка_миротворення.pdf

2. Рудаченко О. О., Клебанова Т. С. Розвиток регіональних соціально-економічних систем в умовах кризи: аналіз, оцінка, прогнозування : монографія / О. О. Рудаченко, Т. С. Клебанова. — Харків : ФОП Рубашкін Д. Ю., 2023. — 282 с. — Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/370210594_Rozvitok_regionalnih_socialno-ekonomicnih_sistem_v_umovah_krizi_analiz_ocinka_prognozuvanna_monografia

3. Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 21 квітня 2023 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. — Львів, Торунь : Liha Pres, 2023. — 124 с. — ISBN 978-966-397-297-8. — Режим доступу: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmyps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijnarodni_proekti/ekonomika_krainy_i_regioniv_v_umovakh_voiennogo_stanu.pdf

4. Воєнні аспекти протидії “гібридній” агресії: досвід України : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. А. М. Сиротенка. — Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. — 176 с. — Режим доступу: https://nuou.org.ua/assets/monography/mono_gibr_viin.pdf

5. Шаров О. М. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи : моногр. [Електрон. ресурс] / О. М. Шаров ; Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ : НІСД, 2019. — 560 с. — Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-12/sharov_monografiya_ekonom_dyplomatiya_print_new.pdf

6. Сторонянська І. З., Бенівська Л. Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів / І. З. Сторонянська, Л. Я. Бенівська // *Регіональна економіка*. — 2023. — № 1. — С. 5–13. — Режим доступу: https://re.gov.ua/re202301/re202301_005_StoronyanskaIZ%2CBenovskaLYa.pdf

7. Козир С. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації // *EMPIRIO. Політичні науки*. — 2025. — Т. 2, № 1. — С. 15–26. — DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/download/322971/313291>

8. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загроз і подолання наслідків військової агресії // *Проблеми економіки*. — 2024. — № 3. — С. 142–148. — DOI: 10.32983/2222-0712-2024-3-142-148. — Електронний ресурс. — Режим доступу: https://www.problecon.com/article/?abstract=2024_3_0_142_148&year=2024

9. Бабець І. Г. Удосконалення управління сталим розвитком регіонів України на основі європейського досвіду формування агломерацій // *Регіональна економіка*. — 2024. — № 4. — С. 120–129. — Електронний ресурс. — Режим доступу: http://re.gov.ua/re202404/re202404_120_BabetsIH.pdf

10. Захарченко В. І. Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни та потреби відновлення від її наслідків / В. І. Захарченко // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. — 2025. — № 1 (31). — С. 17–31. — DOI: 10.15276/EJ.01.2025.2. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/17.pdf>

11. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. — Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. — Т. 1. — 564 с. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-2012.pdf>

12. Дербак В. І. Транскордонне співробітництво як сучасна правова категорія // *Аналітично-порівняльне правознавство*. — 2022. — Вип. (PDF). — С. 322–326. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/07/62.pdf>

13. Притула Х. М. Функціонування ринку вантажних перевезень в Україні: фактори впливу та пріоритети розвитку : електрон. науково-аналітична доповідь / наук.

ред. Х. М. Притула ; ДУ «ІРД НАН України». — Львів, 2021. — 94 с. — Режим доступу: <http://ird.gov.ua/irdp/p20210039.pdf>

14. Нестор О. Ю., Дуб А. Р. Управління регіональним і місцевим відновленням України після війни / О. Ю. Нестор, А. Р. Дуб // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. — 2024. — Вип. 3(167). — С. 17–22. — Електронний ресурс. — Режим доступу:

https://ird.gov.ua/sep/sep20243%28167%29/sep20243%28167%29_017_NestorOYu%2CDubAR.pdf