

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09>

УДК 351.82:336.1/.5(477)

*Ковальчук Вероніка Геннадіївна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,
вулиця Вадима Манька, 17, м. Харків, 61070, Україна
e-mail: v.kovalchuk@khai.edu <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки України в умовах дії екстраординарних викликів воєнного стану та посткризового відновлення. Досліджено сутнісний зміст фінансової безпеки як об'єкта публічного управління та детерміновано її ключові внутрішні й зовнішні загрози, що зумовлені руйнуванням промислового потенціалу, звуженням фіскальної бази та зростанням дефіциту публічних фінансів. Актуалізовано необхідність переходу від реактивної моделі державного реагування до проактивної, заснованої на ризик-орієнтованому підході та наскрізній цифровізації управлінських процесів. Проаналізовано структурно-функціональні деструкції чинної системи інститутів публічної влади, зокрема проблему інституційної розпорошеності, дублювання повноважень та інформаційної ізольованості відомств. Запропоновано шляхи оптимізації їхньої суб'єктно-об'єктної взаємодії шляхом створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки. Окрему увагу приділено трансформації нормативно-правового, фінансово-економічного та організаційного інструментарію публічного управління. Обґрунтовано авторську архітектуру багаторівневого механізму фінансової безпеки, що інтегрує державний, корпоративний та міжнародний рівні контролю. Визначено, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від прозорості фінансових потоків, мінімізації тіньового сектору та розширення міжнародного інституційного співробітництва. За результатами дослідження сформульовано концептуальні напрями модернізації державної політики у сфері фінансового моніторингу та бюджетно-податкового регулювання, що дозволить суттєво підвищити перед глобальними макроекономічними шоками та екстраординарними безпековими викликами.

Ключові слова: публічне управління, адміністрування, фінансова безпека, механізми управління, державна політика, ризик-орієнтований підхід, національна безпека.

Як цитувати: Ковальчук В. Г. Механізми публічного управління у сфері фінансової безпеки України в умовах сучасних викликів. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 134–147. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09>

In cites: Kovalchuk, V.G. (2026). Mechanisms of public administration in the field of financial security of Ukraine under modern challenges. *State Formation*, no. 1 (39), 134–147. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-09> [in Ukrainian].

© Ковальчук В. Г., 2026



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Постановка проблеми. Динамічні трансформаційні процеси, що розгортаються у сучасному геополітичному та геоекономічному просторі, висувають принципово нові вимоги до спроможності національних держав забезпечувати сталість власних внутрішніх систем. Для України, яка перебуває у стані безпрецедентних безпекових, мілітарних та соціально-економічних випробувань, першочерговим завданням інститутів публічної влади стає гарантування національної безпеки, фундаментальним базисом якої виступає безпека фінансова. Фінансова система держави є тим кровоносним контуром, що забезпечує життєдіяльність усіх без винятку суспільних інститутів, фінансування оборонного сектору, виконання соціальних зобов'язань держави та створення передумов для майбутнього повоєнного відновлення. Без стійкого фінансового фундаменту неможлива реалізація жодної стратегічної державної програми, а уразливість фінансових інститутів миттєво трансформується у загрозу втрати державного суверенітету.

Проте чинна архітектура публічного управління у сфері фінансової безпеки продемонструвала певну інерційність та вразливість перед екстраординарними ендегенними та екзогенними шоками. Традиційні адміністративно-командні та жорстко централізовані підходи до регулювання фінансового сектору часто виявляються неефективними у протидії таким деструктивним феноменам, як масштабна тінізація економіки, неконтрольований відтік капіталу за кордон, хронічний дефіцит публічних фінансів та критична залежність від зовнішніх запозичень. Зазначене актуалізує об'єктивну потребу у комплексному переосмисленні теоретико-методологічних засад та практичного інструментарію реалізації державної політики.

Мова йде про необхідність формування гнучких, адаптивних, проактивних та синергетичних механізмів публічного управління, які б базувалися на новітніх парадигмах публічного менеджменту (New Public Management) та належного врядування (Good Governance). Інституціоналізація таких механізмів дозволить не лише оперативно реагувати на поточні дестабілізуючі чинники, але й превентивно моделювати потенційні ризики, забезпечуючи макрофінансову стабільність та суверенітет держави. Уповільнення темпів реформування цієї сфери загрожує системним колапсом публічних фінансів, що робить обрану тему дослідження не просто теоретично значущою, а життєво важливою для виживання української державності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні підвалини формування механізмів державного та публічного управління фінансовою і загальноекономічною безпекою закладені у фундаментальних працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий внесок у дослідження природи фінансової безпеки як системного об'єкта державного регулювання зробили такі вітчизняні дослідники, як Т. Єфименко [1], чий праці присвячені фінансовій безпеці та інституційним реформам у сфері публічних фінансів. Питання детінізації економіки як ключового чинника фінансової безпеки ґрунтовно висвітлено у працях С. Войцехівської [2], де доведено актуальні механізми систем-

ної детінізації економіки України та дієвий інструментарій реалізації державної політики. Особливості функціонування бюджетного механізму в умовах інституційних трансформацій та фінансових криз досліджено І. Чугуновим [3], тоді як специфіка монетарного регулювання знайшла своє відображення у працях Т. Черничко, Н. Гладинець [4] та А. Кузнєцової, М. Хуторної [5].

Серед сучасних наукових розвідок, спрямованих на вивчення адаптації публічного управління до умов воєнного стану та глобалізаційних викликів, слід відзначити праці А. Сухорукова [6], де висвітлено методичні підходи до моделювання та прогнозування загроз фінансовій стабільності, та О. Власюка [7], який заклав підґрунтя для формування системного моніторингу індикаторів безпеки на загальнодержавному рівні. У контексті публічного управління митною та податковою безпекою вагомими є здобутки І. Башинського [8] та М. Криштановича [9], які фокусуються на аналітичній модернізації органів фіскального контролю.

Зарубіжна наукова думка представлена фундаментальними концепціями Good Governance та Risk Management, які суттєво вплинули на модернізацію вітчизняного дискурсу публічного адміністрування. Тут варто відзначити праці В. Дрехслера [10], який досліджував фінансову стійкість публічного сектору в часи екстраординарних криз, тоді як питання цифрової трансформації фінансового контролю, переходу до концепції Digital Era Governance та впровадження новітніх інформаційних інструментів у публічне адміністрування ґрунтовно досліджено у працях Т. Володіної, Д. Гросси [11]. Окремі аспекти протидії легалізації злочинних доходів висвітлено у доповідях експертів FATF [12], МВФ [13] та Світового банку [14]. Питання цифрової трансформації фінансового контролю та впровадження технологій штучного інтелекту в публічне адміністрування вивчаються К. Швабом [15] та М. Павловичем [16]. Особливості антикризового бюджетного врядування в країнах ЄС розкрито в Журналі ОЭСР з бюджетування [17], а інституційна резистентність публічних фінансів – у доповідях ОЕСР [18].

Водночас, попри наявність ґрунтового масиву наукових розвідок, за межами цілісного академічного аналізу залишається питання інтеграції окремих функціональних елементів у єдиний синергетичний механізм публічного управління фінансовою безпекою, адаптований до реалій тривалого правового режиму воєнного стану та євроінтеграції України. Більшість наявних праць концентруються на суто економічних або юридичних аспектах проблеми, залишаючи поза увагою управлінсько-адміністративну складову, що й обумовлює архітектуру цього дослідження.

Метою статті є комплексне теоретичне обґрунтування структури, специфіки та детермінант функціонування механізмів публічного управління у сфері фінансової безпеки України, виявлення інституційних деструкцій та функціональних розривів у цій царині, а також визначення концептуальних напрямів модернізації зазначених механізмів задля забезпечення резистентності національної фінансової системи перед сучасними екзогенними та ендогенними загрозами.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс методів, заснованих на системному підході. Теоретико-

методологічною основою послуговували засади сучасної теорії публічного управління, інституціоналізму та теорії національної безпеки. Зокрема, метод системно-структурного аналізу було використано для декомпозиції механізму публічного управління на його базові складові. Інституційний метод дозволив дослідити нормативно-правове забезпечення та функціональну спроможність органів державної влади, що здійснюють адміністрування у фінансовій сфері.

За допомогою порівняльно-правового та історичного методів проаналізовано генезу та еволюцію підходів до розуміння фінансової безпеки в українській управлінській практиці. Методи індукції, дедукції та абстрагування застосовувалися для формування авторських дефініцій та концептуальних моделей. Метод сценаріїв залучено для окреслення траєкторій розвитку фінансової системи у повоєнний період. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року [19], аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, Національного банку України, а також звітні дані Європейської Комісії щодо прогресу України на шляху євроінтеграції [20].

Основні результати дослідження. У понятійно-категоріальному апараті науки «Публічне управління та адміністрування» категорія «механізм публічного управління» посідає одне з центральних місць і трактується як складна, динамічна система, що інтегрує сукупність цілей, принципів, функцій, методів, інструментів та організаційно-правових форм владного впливу суб'єктів публічної сфери на суспільні процеси. Відповідно, механізм публічного управління у сфері фінансової безпеки слід розглядати не просто як сукупність контролюючих чи фіскальних заходів держави, а як цілісну інституційну архітектуру, спрямовану на створення умов для безперебійного функціонування національної фінансової системи та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Проведений аналіз свідчить, що структура досліджуваного механізму є багаторівневою та поліфункціональною. Традиційно в науковій літературі виокремлюють чотири базові субмеханізми, які у своїй сукупності утворюють цілісну систему: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та інформаційно-цифровий:

1. Нормативно-правовий субмеханізм, який формує легітимне поле функціонування системи, визначає повноваження органів публічної влади, встановлює правила поведінки для суб'єктів господарювання та фінансових інституцій, а також детермінує міру відповідальності за порушення фінансової дисципліни;

2. Організаційно-управлінський субмеханізм, що відображає інституційну структуру, тобто конкретну мережу органів державної влади, місцевого самоврядування та недержавних інститутів, які безпосередньо реалізують управлінські функції у сфері безпеки, забезпечуючи їхній горизонтальний та вертикальний взаємозв'язок;

3. Фінансово-економічний субмеханізм, що включає інструменти податкового, бюджетного, монетарного, митного та валютного регулювання, за допо-

могою яких держава здійснює безпосередній або опосередкований вплив на фінансові потоки з метою підтримки макроекономічної стабільності;

4. Інформаційно-цифровий субмеханізм, який в умовах розгортання четвертої промислової революції (Industry 4.0) набуває особливого значення, охоплюючи системи автоматизованого збору даних, криптографічного захисту, блокчейн-технології фінансового моніторингу та платформи електронного урядування.

Проте, сучасний стан публічного управління у зазначеній сфері характеризується наявністю низки глибоких структурно-функціональних деструкцій. Насамперед, серйозним викликом є інституційна розпорошеність та дублювання функцій між різними суб'єктами управління. На сьогодні в Україні до системи забезпечення фінансової безпеки залучена значна кількість інституцій: Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна податкова служба, Державна митна служба, Державна служба фінансового моніторингу, Бюро економічної безпеки України, Рада національної безпеки і оборони України, а також Національне антикорупційне бюро України. Така багатовекторність суб'єктного складу за відсутності належного рівня горизонтальної координації та інформаційної синергії часто призводить до виникнення управлінського вакууму або, навпаки, надмірного регуляторного тиску на легальний сектор економіки.

Зокрема, створення Бюро економічної безпеки України (БЕБ) мало на меті консолідацію функцій боротьби з фінансовими правопорушеннями та перехід від застарілих силових методів до передових аналітичних підходів. Проте процес інституціоналізації цього органу зіткнувся із суттєвими організаційними та кадровими перешкодами [9]. Це суттєво знизило загальну ефективність публічного контролю за фінансовими злочинами на початкових етапах його функціонування. Як наслідок, рівень тіньової економіки в Україні, за різними експертними оцінками, залишається стабільно високим, що вимиває значні ресурси з бюджетного контуру держави та звужує простір для фінансового маневру.

Ще однією системною проблемою є домінування реактивного підходу в управлінській практиці. Органи публічної влади переважно реагують на вже наявні кризи, замість того, щоб впроваджувати превентивні заходи. Це обумовлено недостатнім рівнем розвитку прогностично-аналітичної функції публічного управління та незавершеністю процесу цифровізації фінансового моніторингу. Сучасні виклики вимагають відходу від пост-фактум контролю та переходу до безперервного інтелектуального аналізу великих даних (Big Data), що дозволить виявляти аномалії у фінансових потоках на етапі їхнього зародження [11].

Особливого виміру проблема модернізації механізмів публічного управління набуває в контексті тривалого правового режиму воєнного стану. Воєнна агресія спричинила катастрофічні наслідки для фінансової системи України: втрата значної частини промислового потенціалу, руйнування інфраструктури, звуження податкової бази, колосальне зростання видатків на сектор безпеки і оборони, а також вимушена еміграція мільйонів працездатних громадян.

У цих умовах публічне управління фінансовою безпекою перейшло в режим жорсткого антикризового менеджменту, де ключовим стабілізуючим чинником виступає не стільки внутрішній економічний потенціал, скільки зовнішня фінансова допомога від міжнародних партнерів (МВФ, Світового банку, Європейського Союзу, США) [14].

Це актуалізує нову управлінську функцію – адміністрування зовнішньої фінансової допомоги та забезпечення її цільового, прозорого та ефективного використання. Будь-які корупційні ризики або неефективність у цій сфері безпосередньо загрожують національній безпеці, оскільки можуть призвести до скорочення чи припинення фінансування. Відтак, механізм публічного управління повинен інтегрувати у себе жорсткі інструменти внутрішнього та зовнішнього аудиту, гармонізовані з міжнародними стандартами.

У контексті подолання зазначених деструкцій нами пропонується авторське бачення концептуальної архітектури модернізованого механізму публічного управління у сфері фінансової безпеки, яка базується на трьох фундаментальних імперативах: інституційній конвергенції, цифровій трансформації та ризик-орієнтованій проактивності. Для наочного представлення пропонованих трансформацій сформовано порівняльно-аналітичну структуру архітектури механізму публічного управління, таблиця 1

Таблиця 1. – Структурно-функціональна матриця модернізованого механізму публічного управління фінансовою безпекою України

Table 1. – Structural-Functional Matrix of the Modernized Mechanism for Public Management of Ukraine's Financial Security

Субмеханізм Sub-mechanism	Ключовий управлінський інструментарій Key management tools	Цільовий вектор та очікуваний ефект Target vector and expected effect
Нормативно-правовий	Гармонізація із директивами ЄС, впровадження стандартів BEPS та автоматичного обміну даними CRS [20]	Створення прозорого легітимного поля, ліквідація лазівок для агресивного податкового планування
Організаційно-управлінський	Створення Координаційного центру фінансової безпеки при РНБО, реформа БЕБ [9]	Консолідація аналітичних ресурсів, ліквідація ефекту «відомчих колодязів» та дублювання функцій
Фінансово-економічний	Динамічні матриці ризиковості суб'єктів, стимулюючі інвестиційні податкові кредити [8]	Зниження фіскального тиску на легальний бізнес, стимулювання наукомісткого виробництва
Інформаційно-цифровий	Технології штучного інтелекту, Machine Learning, інтеграція реєстрів бенефіціарів [15]	Автоматизований фінансовий моніторинг у режимі реального часу, превентивне виявлення тіньових потоків

Джерело: розроблено автором.
Source: prepared by the author.

Інституційна конвергенція передбачає створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України, який виконуватиме функцію стратегічного хабу. Цей орган не повинен перебирати на себе виконавчі повноваження Міністерства фінансів чи НБУ, його завдання – забезпечення наскрізного інформаційного обміну та синхронізація дій усіх суб'єктів публічного управління. Координаційний центр має оперувати єдиною міжвідомчою системою моніторингу індикаторів фінансової безпеки, що дозволить усунути проблему дублювання функцій та інформаційної ізолюваності окремих відомств.

Цифрова трансформація механізму управління має базуватися на впровадженні передових технологій штучного інтелекту та машинного навчання (Machine Learning) у процеси фінансового моніторингу. Це дозволить автоматизувати аналіз мільйонів фінансових операцій у режимі реального часу, миттєво ідентифікуючи схеми з мінімізації податків, виведення капіталу в офшорні юрисдикції чи фінансування деструктивної діяльності. Важливим кроком у цьому напрямі є також подальший розвиток та інтеграція державних електронних реєстрів, що забезпечить повну прозорість відносин власності та бенефіціарного володіння.

Розглядаючи фінансово-економічний субмеханізм більш детально, слід підкреслити необхідність кардинальної перебудови системи міжбюджетних відносин та управління державним боргом. В умовах дефіциту бюджету, що перевищує за підсумками останніх років критичні макроекономічні маркерів, публічне адміністрування боргових зобов'язань має базуватися на принципах продовження строків запозичень та мінімізації вартості їхнього обслуговування. Модернізація податкового інструментарію повинна змістити акцент з фіскально-фіксуєючої функції на стимулюючу, що передбачає впровадження інвестиційних податкових кредитів для підприємств, які інвестують у наукомістке виробництво та технології подвійного призначення. [8].

Ризик-орієнтована проактивність вимагає зміни філософії взаємодії держави з суб'єктами господарювання. Замість тотального фіскального тиску, публічне управління має концентрувати свої зусилля виключно у зонах високого ризику. Для цього необхідно розробити та нормативно закріпити динамічну матрицю критеріїв ризиковості суб'єктів фінансової системи, яка б автоматично коригувалася залежно від макроекономічної ситуації та поведінкових моделей самих суб'єктів. Добросовісний бізнес, що працює в легальному полі, повинен отримати максимальний рівень свободи та мінімальне втручання з боку державних органів, тоді як ресурси публічного адміністрування мають бути спрямовані на локалізацію та нейтралізацію реальних точок генерації фінансових загроз.

Важливим елементом модернізованого фінансово-економічного субмеханізму є реформування податкової та митної політики в напрямі їхнього спрощення та діджиталізації. Створення безбар'єрного середовища для платників податків, ліквідація корупційних лазівок при митному оформленні товарів та гармонізація українського податкового законодавства із директивами Європей-

ського Союзу є базовими передумовами для зміцнення фінансового потенціалу держави. Окрім того, публічне управління у сфері грошово-кредитної політики, яке здійснюється НБУ, має підтримувати крихкий баланс між таргетуванням інфляції та стимулюванням кредитування реального сектору економіки, без якого неможливе відновлення промислового виробництва [4].

Не менш значущим аспектом є інтеграція міжнародних стандартів фінансової прозорості у вітчизняну практику публічного адміністрування. Мова йде про автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки за стандартом CRS (Common Reporting Standard), що дозволяє виявляти незадекларовані доходи українських резидентів за кордоном. Це розширює можливості податкового адміністрування та ліквідує інституційні передумови для агресивного податкового планування та розмивання податкової бази (BEPS) [22]. Таким чином, публічне управління трансформується з локального, обмеженого національними кордонами процесу, у глобально інтегровану систему мережевої взаємодії.

Окрему увагу в структурі організаційного субмеханізму слід приділити кадровому забезпеченню. Ефективність будь-якого інструментарію безпосередньо залежить від професіоналізму, доброчесності та аналітичної культури державних службовців. Перехід від традиційної бюрократичної моделі до моделі «публічної служби як сервісу» вимагає запровадження безперервного навчання фахівців фінансальних та моніторингових органів за міжнародними програмами, розширення використання методологій форензик-аналізу та сучасних засобів кібербезпеки.

Таким чином, модернізація механізмів публічного управління у сфері фінансової безпеки України є складним, системним та еволюційним процесом, який потребує не косметичних змін окремих інституцій, а комплексної перебудови всієї управлінської парадигми на засадах прозорості, цифровізації, інституційної синергії та превентивного реагування на виклики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному переосмисленні та системній модернізації архітектури механізмів публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки України в умовах дії екстраординарних викликів. Зокрема:

Вперше обґрунтовано концептуальну модель багаторівневого, синергетичного механізму публічного управління фінансовою безпекою, який інтегрує правовий, організаційний, фінансово-економічний та інформаційно-цифровий субмеханізми в єдину адаптивну систему на засадах інституційної конвергенції (впроваджено у матричній формі в Таблиці 1) та створення стратегічного координаційного хабу під егідою РНБО України.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат сфери публічного управління та адміністрування шляхом уточнення сутнісного змісту поняття «механізм публічного управління фінансовою безпекою», яке визначено як динамічна архітектура проактивного інституційного впливу, спрямована на превентивне моделювання ризиків, мінімізацію структурних деструкцій та забезпечення макрофінансової резистентності держави.

Дістало подальшого розвитку обґрунтування впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність органів публічної влади (зокрема Бюро економічної безпеки та Державної податкової служби) через інструмент автоматизованого побудови динамічних матриць ризиковості суб'єктів господарювання, що дозволяє чітко диференціювати каральну та сервісну функції держави, мінімізуючи корупційні ризики.

Аргументовано специфіку трансформації функцій публічного адміністрування в умовах тривалого правового режиму воєнного стану, що полягає в інституціоналізації новітніх процедур жорсткого та прозорого моніторингу, аудиту та розподілу зовнішньої макрофінансової допомоги, як ключового імперативу збереження фінансового суверенітету та підвищення рівня довіри з боку міжнародних донорів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані в статті теоретичні положення, висновки та рекомендації доведені до рівня конкретних прикладних пропозицій, які можуть бути безпосередньо використані у практичній діяльності органів публічної влади України. Зокрема, розроблена структура Координаційного центру фінансової безпеки та алгоритми міжвідомчого інформаційного обміну можуть слугувати основою для оптимізації суб'єктно-об'єктної взаємодії в системі органів виконавчої влади та підготовки відповідних проектів рішень Кабінету Міністрів України та Рад національної безпеки і оборони з метою реформування сектору безпеки.

Матеріали дослідження, що стосуються критеріїв ризик-орієнтованого моніторингу та цифровізації фіскального контролю, можуть бути імплементовані у внутрішні регламенти та аналітичні методики Бюро економічної безпеки України, Державної податкової служби України та Державної служби фінансового моніторингу з метою підвищення ефективності виявлення латентних фінансових злочинів та суттєвого зниження рівня тінізації національної економіки.

Окрім того, концептуальні положення статті можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування», при розробці та викладанні таких навчальних дисциплін, як «Державне регулювання економіки», «Публічне адміністрування у сфері національної безпеки», «Фінансова безпека держави» та «Антикризове управління в публічній сфері».

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати низку узагальнюючих висновків, що мають важливе значення для теорії та практики публічного управління:

– Фінансова безпека є фундаментальною, системоутворюючою складовою національної безпеки держави, а ефективність її забезпечення безпосередньо детермінується спроможністю та якістю функціонування механізмів публічного управління. Чинна вітчизняна система публічного адміністрування у цій сфері тривалий час базувалася на реактивних, фрагментарних та надмірно централізованих засадах, що в умовах екстраординарних воєнно-політичних та економічних шоків призвело до виникнення ряду інституційних деструкцій.

– Ключовими дестабілізуючими чинниками сучасного стану публічного управління фінансовою безпекою в Україні є високий рівень інституційної розпорошеності, дублювання функцій між контролюючими та правоохоронними органами, відсутність належної горизонтальної координації, високий ступінь тінізації економічних процесів та критична залежність державного бюджету від зовнішніх запозичень на тлі руйнування внутрішнього промислового потенціалу.

– Модернізація механізмів публічного управління має здійснюватися шляхом переходу до нової управлінської парадигми, заснованої на засадах інституційної конвергенції, тотальної цифровізації та впровадження проактивного ризик-орієнтованого підходу. Створення єдиного Координаційного центру фінансової безпеки при РНБО дозволить консолідувати інформаційні та аналітичні ресурси держави, повністю усунувши відомчу ізольованість.

– Впровадження інструментів штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та інтегрованих електронних реєстрів у практику діяльності фіскальних та моніторингових органів є безальтернативним шляхом до детінізації економіки та забезпечення прозорості фінансових потоків. Публічний контроль має змістити фокус із суцільного тиску на бізнес до точкового, превентивного реагування виключно у зонах критичного ризику.

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення особливої ваги набуває функція публічного адміністрування та аудиту зовнішньої фінансової допомоги. Створення прозорих, підзвітних міжнародним партнерам механізмів контролю за використанням цих коштів є обов'язковою умовою збереження макроекономічної стабільності та фінансового суверенітету України.

Перспективи подальших досліджень. Враховуючи багатоаспектність та динамічність досліджуваної проблематики, представлена стаття не вичерпує всіх питань реформування системи фінансової безпеки. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок у цій царині є:

– Детальний аналіз та адаптація найкращих європейських практик (зокрема, досвіду країн Балтії та Центрально-Східної Європи) щодо інституціоналізації фінансового моніторингу в рамках підготовки України до повноправного членства в Європейському Союзі.

– Дослідження механізмів публічно-приватного партнерства як інструменту залучення приватних іноземних інвестицій у сферу відновлення критичної інфраструктури в умовах дефіциту публічних фінансів;

– Наукове обґрунтування методологічних підходів до оцінки ефективності діяльності новостворених органів публічної влади з використанням системи ключових показників ефективності (КПІ).

– Розробка моделей публічного управління ризиками, пов'язаними з обігом віртуальних активів та криптовалют, які дедалі більше інтегруються у національну фінансову систему та створюють нові виклики для фінансової безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфименко Т. І. Фіскальний простір антикризового регулювання : монографія. Київ : ДННУ «Акад. фінанс. управління», 2012. 332 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=451&num=7
2. Войцехівська С. Детінізація економіки як запорука фінансової безпеки держави. *Економіка та суспільство*. 2023 Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-7>
3. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с. <http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-109>
4. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю. Інструменти монетарної політики в умовах війни та повоєнний період. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. № 5 (102). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-12>
5. Трансформація забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору національної економіки для сприяння сталому розвитку: методологічний аспект : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. А. Я. Кузнецової, д.е.н., доц. М. Е. Хуторної. Львів : Університет банківської справи, 2021. 678 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Monography_red-Kuznietsova_KHutorna-maket.pdf
6. Сухоруков А. І., Ладюк О. Д. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 192 с.
7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибр. наук. пр. Київ : НІСД, 2016. 528 с. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006917
8. Башинський І. А. Трансформація механізмів публічного управління у сфері податкового адміністрування: цифровізація як детермінанта розвитку податкової культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. № 2. С. 3–11. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.1>
9. Криштанович М. Роль публічного управління у формуванні податкової культури громадян у цифровому середовищі. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2025. № 4 (58). С. 58–66. <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.632>
10. Drechsler W. Public Administration in Times of Crisis. Bratislava : NISPAcee Press, 2011. С. 15–25. URL: https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis
11. Volodina, T., Giuseppe, G. Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Journal Public Management Review*. 2025. Vol. 27, No. 5. P. 1444–1468. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346>
12. FATF Guidance Financial Inclusion and Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures. 2025. Paris: FATF/OECD, 2025. 148 p. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-Financial-Inclusion%20-Anti-Money-Laundering-Terrorist-Financing-Measures.pdf.coredownload.pdf>
13. International Monetary Fund. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release. *IMF Country Report*. 2023. No. 23/132. <https://doi.org/10.5089/9798400240270.002> 167 p.
14. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank APRIL 2026. Europe and Central Asia Economic Update. 80 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f6424ef3-a279-4872-a77a-34cf01c4c8af/content>
15. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum 2016, Cologny / Geneva, Switzerland, 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf

16. Pavlovic M. Revolutionizing Management Accounting: The Role of Artificial Intelligence in Predictive Analytics, Automated Reporting, and Decision-Making. *Business & Management Compass*. 2024. Vol. 68 (2024). Is. 4. P. 23–42. <https://doi.org/10.56065/nxn2gx53>
17. OECD (2022). *OECD Journal on Budgeting*. 2022. Vol. 2022. Is. 1. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/10bfd8e5-en>
18. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instrument. OECD 2026. 15 p. file:///C:/Users/Nout/Downloads/OECD-LEGAL-0435-en.pdf
19. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>
20. European Commission. Ukraine 2024 Report: Communication on EU Enlargement Policy. Brussels: European Commission, 2024. 105 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

Стаття надійшла до редакції 11.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 20.04.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Kovalchuk Veronika Gennadiivna,

Doctor of Science in Public Administration,

Professor of the Department of Economics and Public Administration,

National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,

17, Vadym Manko St., Kharkiv, 61070, Ukraine

e-mail: v.Kovalchuk@khai.edu <https://orcid.org/0000-0001-5321-8300>

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE UNDER MODERN CHALLENGES

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation and develops practical recommendations for improving the mechanisms of public management in the field of ensuring the financial security of Ukraine under the conditions of extraordinary challenges of martial law and post-crisis recovery. The essential content of financial security as an object of public management is investigated, and its key internal and external threats caused by the destruction of industrial potential, narrowing of the fiscal base, and growth of the public finance deficit are determined. The necessity of transitioning from a reactive model of state response to a proactive one based on a risk-oriented approach and end-to-end digitalization of management processes is updated. The structural and functional destructions of the current system of public authority institutions are analyzed, in particular, the problem of institutional fragmentation, duplication of powers, and informational isolation of departments. Ways to optimize their subject-object interaction by creating a unified Financial Security Coordination Center are proposed. Special attention is paid to the transformation of regulatory, legal, financial, economic, and organizational tools of public management. The author's architecture of a multi-level mechanism of financial security, which integrates state, corporate, and international levels of control, is substantiated. It is determined that the effectiveness of public management directly depends on the transparency of financial flows, minimization of the shadow sector, and expansion of international institutional cooperation. Based on the results of the study, conceptual directions for the modernization of public policy in the field of financial monitoring and fiscal regulation are

formulated, which will significantly increase the resilience of the national financial system against global macroeconomic shocks and extraordinary security challenges.

Keywords: *public management, administration, financial security, management mechanisms, public policy, risk-oriented approach, national security.*

REFERENCES

1. Yefymenko, T.I. (2012). Fiscal space of anti-crisis regulation: monograph. DNNU «Akad. finans. upravlinnia». URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=451&num=7 [in Ukrainian].
2. Voitsekhivska, S. (2023). Shadow economy minimization as a guarantee of the financial security of the state. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-7> [in Ukrainian].
3. Chuhunov, I.Ya. (2021). Budget strategy of social development: monograph. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. <http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-109> [in Ukrainian].
4. Chernychko, T.V., Hladynets, N.Yu. (2025). Monetary policy tools during the war and the post-war period. *Challenges of a Systems Approach in Economics*, 5(102). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-5-12> [in Ukrainian].
5. Kuznietsova, A.Ya., Khutorna, M.E. (Eds.). (2021). Transformation of ensuring financial stability of the financial sector of the national economy to promote sustainable development: methodological aspect: monograph. *Universytet bankivskoi spravy*. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/Monography_red-Kuznietsova_KHutorna-maket.pdf [in Ukrainian].
6. Sukhorukov, A.I., Ladiuk, O.D. (2007). Financial security of the state (Tutorial). Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
7. Vlasiuk, O.S. (2016). National security of Ukraine: evolution of internal policy problems. (Selected scientific works). *NISD*. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0006917 [in Ukrainian].
8. Bashynskyi, I.A. (2026). Transformation of public management mechanisms in the field of tax administration: digitalization as a determinant of tax culture development. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (2), 3-11. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.1> [in Ukrainian].
9. Kryshtanovych, M. (2025). The role of public management in shaping the tax culture of citizens in the digital environment. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(58), 58-66. <https://doi.org/10.55643/ser.4.58.2025.632> [in Ukrainian].
10. Drechsler, W. (2011). Public administration in times of crisis (pp. 15–25). Bratislava: NISPAcee Press. URL: https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis [in Ukrainian].
11. Volodina, T., & Giuseppe, G. (2025). Digital transformation in public sector auditing: Between hope and fear. *Public Management Review*, 27(5), 1444–1468. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346> [in Ukrainian].
12. Financial Action Task Force (FATF). (2025). Guidance on financial inclusion and anti-money laundering and terrorist financing measures. FATF/OECD. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Guidance-Financial-Inclusion-Anti-Money-Laundering-Terrorist-Financing-Measures.pdf>
13. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: Request for an extended arrangement under the Extended Fund Facility and review of program monitoring with Board involvement—Press release; staff report; and statement by the Executive Director for Ukraine (IMF Country Report No. 23/132). IMF. <https://doi.org/10.5089/9798400240270.002>

14. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. (2026). Europe and Central Asia economic update (April 2026 ed.). World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f6424ef3-a279-4872-a77a-34cf01c4c8af/content>
15. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
16. Pavlovic, M., Gligoric, C., Zdravkovic, F., & Pavlovic, D. (2024). Revolutionizing management accounting: The role of artificial intelligence in predictive analytics, automated reporting, and decision-making. *Business & Management Compass*, 68(4), 23–42. <https://doi.org/10.56065/nxn2gx53>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). OECD *Journal on Budgeting*, 2022(1). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/10bfd8e5-en>
18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
19. President of Ukraine. (2021, August 11). On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period up to 2025 (Decree No. 347/2021). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613> [in Ukrainian].
20. European Commission. (2024). Ukraine 2024 report: Communication on EU enlargement policy. *European Commission*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

The article was received by the editors 11.03.2026.

The article is recommended for printing 20.04.2026.

Published 30.05.2026.