

Розділ 5

ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-15>
УДК 351.86:336.1(477)

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

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження специфіки стратегічного управління фінансовою безпекою як базового детермінанта загальної системи забезпечення національної безпеки України в умовах безпрецедентних екзогенних та ендогенних шоків воєнного та повоєнного періодів. Обґрунтовано, що сучасна парадигма публічного управління у зазначеній сфері потребує фундаментальної трансформації від реактивного інструментарію операційного реагування на наявні загрози до проактивного стратегічного менеджменту, заснованого на превентивній мінімізації фінансових, монетарних, валютних та боргових ризиків. Визначено архітектуру сучасної системи публічного управління фінансовою безпекою, яка включає нормативно-правові, інституційно-організаційні та контрольно-регуляторні підсистеми. Проведено поглиблений структурно-функціональний аналіз діяльності ключових суб'єктів публічної влади – Міністерства фінансів України, Національного банку України, Бюро економічної безпеки України, Державної податкової та Державної митної служб, а також Рахункової палати. Ідентифіковано рівень їхньої інституційної готовності та виявлено десинхронізацію у процесах прийняття управлінських рішень. За результатами критичного аналізу наявної управлінської практики виявлено ключові деструктуризаційні чинники в системі забезпечення фінансової безпеки: фрагментарність інформаційної взаємодії між регуляторними органами, низький рівень інтеграції прогностичних моделей у процес бюджетного планування, дублювання контрольних функцій та відсутність єдиних уніфікованих методологічних підходів до оцінки кумулятивного ефекту крос-секторальних загроз. Запропоновано авторську концептуальну модель модернізації публічно-управлінської діяльності, що базується на інтеграції ризик-орієнтованого моніторингу та впровадженні наскрізного макрофінансового стрес-тестування. Об-

© Ковальчук В. Г., 2026



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

ґрунтовано пакет конкретних нормативно-правових змін до Бюджетного кодексу України (впровадження статті 21-1 щодо обов'язкового стрес-тестування при підготовці Бюджетної декларації) та Закону України «Про національну безпеку України» (включення Мінфіну та НБУ до суб'єктів сектору безпеки і оборони та створення Ситуаційного аналітичного центру макрофінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України).

Ключові слова: *публічне управління та адміністрування, стратегічне управління, фінансова безпека, національна безпека, інституціональний механізм, ризик-орієнтований моніторинг, воєнний стан.*

Як цитувати: Ковальчук В. Г. Стратегічне управління фінансовою безпекою в системі забезпечення національної безпеки України. *Теорія та практика державного управління*. 2026. Вип. 1 (82). С. 268–281. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-15>

Вступ

В умовах глобальних геополітичних трансформацій та тривалого повномасштабного воєнного конфлікту архітектоніка національної безпеки України зазнає радикальних структурних та функціональних змін. Традиційні підходи до забезпечення життєстійкості держави, що спиралися переважно на військово-оборонний потенціал, на сучасному етапі демонструють свою недостатність без належної, високостійкої економічної та фінансової основи. Фінансова безпека виступає не просто автономним елементом економічної підсистеми, а ключовим інтегральним базисом, який безпосередньо конвертує ресурсний потенціал держави у реальну спроможність фінансувати сектор оборони, забезпечувати соціальні гарантії та підтримувати інституційну дієздатність органів публічної влади.

Проте чинна система публічного управління у сфері фінансової безпеки України тривалий час характеризувалася реактивним характером, орієнтуючись на нівелювання вже наявних кризових проявів, а не на проактивне моделювання та попередження потенційних загроз. Брак єдиного, методологічно узгодженого інституціонального механізму стратегічного управління призводить до розпорошення функцій між суб'єктами публічного адміністрування (Міністерством фінансів, Національним банком, Державною податковою службою тощо), що суттєво знижує синергетичний ефект державних управлінських рішень. За результатами аналізу макроекономічних індикаторів за 2025 рік ідентифіковано ключові деструктуризаційні чинники: критичний рівень дефіциту державного бюджету (18,3% до ВВП), небезпечну деформацію структури державного боргу з наближенням до межі 99,2% від ВВП, а також структурну залежність системи від зовнішнього макрофінансового фінансування [1]. За умов безпрецедентного зростання бюджетного дефіциту, критичного навантаження на боргову сферу та тотальної залежності від фінансової допомоги міжнародних партнерів, актуалізується гостра об'єктивна потреба у фундаментальному переосмисленні теоретико-методологічних засад та практичних інструментів стратегічного управління фінансовою безпекою в загальному контурі публічного адміністрування національною безпекою України.

Огляд літератури

Теоретичні та прикладні аспекти забезпечення національної та економічної безпеки перебувають у центрі уваги багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальний внесок у розробку концептуальних засад фінансової безпеки держави зробили такі вчені, як О. Барановський [2], Т. Єфименко [3], які заклали методологічну базу оцінки фінансової стійкості та визначення індикаторів безпеки. Питання трансформації механізмів публічного управління економічними процесами за умов кризових макроструктурних зрушень детально висвітлено у працях В. Дрехслера (W. Drechsler) [4], І. Ружицького [5], С. Штанцель [6] та Р. Кузіної [7]. У зазначених дослідженнях значну увагу приділено функціонуванню публічної адміністрації в періоди гострих криз, інституційному забезпеченню економічної безпеки, а також оцінці макроекономічних наслідків форс-мажорних екзогенних факторів.

У контексті стратегічного менеджменту та адміністрування вагомими є дослідження закордонних авторів, зокрема Д. Стігліца [J. Stiglitz] [8], М. Коце (M. Kose) та ін. [9], А. Фернандес-Гальярдо (Á. Fernández-Gallardo) та ін. [10], які акцентують увагу на кризах суверенного боргу, наслідках боргових сплесків та загальній вразливості національних фінансових систем під впливом глобалізаційних шоків. Аналіз фінансової безпеки на різних рівнях ієрархії публічного управління розглядається О. Кузьмінською, як науково обґрунтоване інформаційне поле для ухвалення ефективних управлінських рішень із обов'язковим урахуванням стратегічних цілей та деструктивного впливу зовнішнього середовища [11].

Оцінку інституційного середовища та його безпосереднього впливу на макрорфінансову стабільність і розвиток фінансових ринків проводили Р. Вен (Rui Wen) та Л. Ву (Lingxia Wu) [12], а також вітчизняні науковці, такі як В. Вашкович [13], О. Гапєєва та О. Почтамцев [14], які обґрунтовували роль та ключові напрями державних інститутів у забезпеченні макроекономічної рівноваги. Питанням збереження фіскальної та фінансової стабільності країн, підтримці економічного відновлення в умовах воєнного стану, а також публічному врядуванню у сфері національної безпеки присвячені роботи М. Житара [15], І. Чугунова [16]. Своєю чергою, просторові механізми публічного управління та адміністрування процесами забезпечення фінансової безпеки на рівні конкретних територій і регіональних систем розглядалися М. Буриком [17].

Попри значний масив наукових напрацювань, поза увагою дослідників часто залишається інтеграція інструментів саме стратегічного публічного управління фінансовою безпекою в єдину, цілісну систему національної безпеки, що враховувала б критичний рівень сучасних екзогенних шоків та об'єктивну необхідність розбудови архітектури повоєнної стійкості (resilience) публічних фінансів.

Мета статті

Метою статті є комплексне теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад модернізації системи стратегічного публічного управління фінансовою безпекою як невід'ємної та базової складової загальної системи забезпечення національної безпеки України в умовах воєнних та повоєнних викликів.

Методологія дослідження

Методологічну основу дослідження становить комплексний системно-структурний підхід, який дозволив розглянути фінансову безпеку як складну багатовимірну систему в межах загальнодержавного контуру національної безпеки. Для досягнення поставленої мети було використано систему загальнонаукових та специфічних методів:

- *метод логічного та критичного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату публічного управління та адміністрування у досліджуваній сфері;
- *інституціональний аналіз* – для дослідження функціональної спроможності та взаємодії суб'єктів публічної влади, які забезпечують реалізацію фінансової політики держави;
- *статистико-економічний та порівняльний аналіз* – для оцінки динаміки ключових макроекономічних та фінансових індикаторів України протягом останніх років;
- *метод концептуального моделювання* – для розробки перспективної архітектури ризик-орієнтованого стратегічного управління фінансовою безпекою.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень, а також звіти міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світового банку).

Основні результати дослідження

У сучасній доктрині публічного управління та адміністрування стратегічне управління фінансовою безпекою розглядається не як сукупність ізольованих інструментів операційного реагування, а як вища інтегральна форма реалізації державної регуляторної політики. Специфіка публічного адміністрування у цій сфері полягає в тому, що об'єкт управління (макрофінансова стабільність, архітектоніка грошово-кредитних та фіскальних відносин) володіє високим ступенем динамічності та чутливості до екзогенних шоків військово-політичного характеру. Відтак, інституціональний дизайн системи публічного управління має забезпечувати стійку конвергенцію між політико-стратегічними імперативами та організаційно-функціональною діяльністю конкретних суб'єктів владних повноважень.

Для детального розуміння природи публічно-управлінських рішень у досліджуваній сфері в умовах воєнного стану, виникає об'єктивна необхідність поглибленого структурно-функціонального аналізу діяльності ключових інституційних суб'єктів, які формують архітектуру фінансової безпеки України.

1. Міністерство фінансів України: трансформація фіскального адміністрування та мобілізація ресурсів.

Міністерство фінансів України (Мінфін) у загальній системі публічного управління виступає головним інституційним координатором та розробником державної фінансової, бюджетної та податкової політики. Його нормативно за-

кріплені повноваження охоплюють повний цикл стратегічного планування, формування та виконання загальнодержавного бюджетного фонду, адміністрування внутрішнього та зовнішнього суверенного боргу, а також нормативно-правове регулювання у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та фінансового контролю.

В умовах воєнного стану функціональний профіль Мінфіну зазнав докорінної трансформації, змістившись із планово-прогнозного моделювання на екстремальне антикризове адміністрування та мобілізацію фінансових ресурсів під егідою забезпечення національної оборони. Ключовим викликом для публічно-управлінської діяльності відомства стала необхідність покриття безпрецедентного фіскального розриву, викликаного різким падінням податкових надходжень у перші місяці повномасштабного конфлікту на тлі геометричного зростання видатків на утримання Збройних Сил України.

У межах реалізації своїх антикризових повноважень Мінфін реалізував такі стратегічні завдання:

- Секвестр та репріоритизація видатків державного бюджету. Інструментами публічного адміністрування було заморожено фінансування більшості капітальних видатків, програм розвитку та незахищених статей бюджету. Увесь ресурсний контур було переорієнтовано на дві ключові домінанти: сектор безпеки і оборони (фінансування грошового забезпечення військовослужбовців, закупівля озброєння) та захищені соціальні зобов'язання (пенсії, допомога внутрішньо переміщеним особам).

- Дипломатичне адміністрування зовнішнього фінансового контуру. Мінфін перетворився на ключового суб'єкта публічної дипломатії у сфері міжнародних фінансів. Через постійний трек переговорів із МВФ, Світовим банком, Європейською Комісією та урядами країн-партнерів було вибудовано багатокритеріальну систему залучення макрофінансової допомоги. Публічне адміністрування цим процесом вимагало від Мінфіну забезпечення тотальної прозорості (зокрема, через запровадження моніторингових систем типу «PEACE in Ukraine» спільно зі Світовим банком), що дозволило зберегти довіру донорів та забезпечити регулярне фінансування дефіциту.

- Розвиток внутрішнього боргового ринку. Мінфін модернізував інструмент внутрішніх державних позик, запустивши механізм «Військових облігацій». Це дозволило залучити ліквідність банківського сектору та кошти громадян безпосередньо у фінансування дефіциту, знизивши навантаження на пряму емісію.

Проте тривала робота Мінфіну в режимі «пожежного макроменеджменту» виявила інституційні обмеження. Головне з них – це зниження ефективності середньострокового бюджетного планування. Перехід на помісячне та поквартальне планування, хоч і був виправданий безпековою ситуацією, послабив стратегічну складову публічного управління, що ускладнює прогнозування параметрів боргової стійкості у довгостроковій перспективі.

2. Національний банк України: монетарний суверенітет та макрофінансова стабілізація.

Національний банк України (НБУ) відповідно до свого конституційного статусу є центральним банком держави, наділеним особливою інституційною не-

залежністю від виконавчої гілки влади. Його базові повноваження полягають у забезпеченні стабільності грошової одиниці України, підтримці стійкості банківської системи та, у межах своїх можливостей, сприянні загальній економічній політиці Кабінету Міністрів України без шкоди для цінової стабільності.

Під час воєнного стану НБУ продемонстрував зразок високоефективного кризового публічного адміністрування, реалізувавши комплекс регуляторних заходів, які запобігли колапсу національної фінансової системи у перші години повномасштабного вторгнення. На відміну від Мінфіну, який оперує фіскальними інструментами, НБУ задіяв потужний арсенал монетарних, валютно-курсових та пруденційних важелів:

- Фіксація обмінного курсу та запровадження жорстких валютних обмежень. На початковому етапі війни цей крок став ключовим публічно-управлінським якорем, що дозволив стримати паніку серед населення, мінімізувати відтік капіталу за кордон та стабілізувати імпорتنі ціни. Наступний контрольований перехід до режиму «керованої гнучкості» курсу продемонстрував здатність НБУ до гнучкого адаптивного адміністрування ринку.

- Емісійне фінансування бюджету (монетизація дефіциту). У 2022 році, за умов затримки міжнародної допомоги, НБУ був змушений реалізувати екстремальне повноваження – пряму купівлю облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) у Мінфіну на суму 400 млрд грн. З позицій публічного управління це було класичним рішенням типу «trade-off» (компроміс), де ризик прискорення інфляції свідомо приймався заради збереження ліквідності держави та здатності фінансувати армію. Надалі НБУ успішно згорнув цей механізм, повернувшись до ринкових методів взаємодії з Мінфіном.

- Забезпечення безперебійного функціонування платіжної та банківської систем. Завдяки реалізації проєкту «Power Banking» та гнучкому рефінансуванню банків, публічне регулювання банківського сектору забезпечило високу довіру вкладників. Рівень депозитних пасивів у системі не лише не впав, а й зріс, що є унікальним прецедентом для країн, які перебувають у стані масштабної війни.

Специфіка взаємодії НБУ та Мінфіну у контурі стратегічного управління фінансовою безпекою вимагає постійного балансування. Монетарне таргетування інфляції з боку НБУ (через утримання відносно високої облікової ставки) іноді вступає у функціональну суперечність із прагненням Мінфіну здешевити вартість обслуговування державного боргу. Оптимізація цієї координації є найважливішим завданням для модернізації всієї системи публічного адміністрування макроекономікою.

3. Бюро економічної безпеки України: правоохоронна детермінанта захисту публічних фінансів.

Бюро економічної безпеки України (БЕБ) – відносно новий суб'єкт у системі публічного управління, створений як єдиний правоохоронний орган, відповідальний за протидію кримінальним правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави. До його ключових функціональних повноважень належать: виявлення, припинення та розслідування злочинів у сфері публічних фінансів (ухилення від сплати податків, митних платежів, незаконний обіг підак-

цизних товарів, розкрадання бюджетних коштів), а також здійснення аналітичної діяльності з метою виявлення системних ризиків у фінансовій системі.

В умовах воєнного стану роль БЕБ у загальному контурі національної безпеки суттєво актуалізувалася, оскільки кожна гривня, не сплачена до бюджету або виведена в тіньовий сектор, безпосередньо послаблює оборонний потенціал країни. Публічно-управлінська діяльність БЕБ у цей період була зосереджена на декількох стратегічних треках:

- Блокування економічних активів країни-агресора. БЕБ здійснило масштабну роботу з аналізу та ініціювання арешту корпоративних прав, нерухомості та матеріальних ресурсів, що належали резидентам РФ та РБ або контролювалися ними. Це дозволило вилучити значні ресурси з контуру фінансування ворожої діяльності та спрямувати їх (через механізми АРМА) на потреби оборони.

- Протидія схемам мінімізації податкових зобов'язань та махінаціям з ПДВ. В умовах дефіциту бюджету БЕБ активізувало аналітичну роботу щодо виявлення так званих «скруток» та фіктивного підприємництва. Перехід від репресивних силових перевірок до аналізу великих масивів даних (Big Data) Державної податкової служби став головним вектором модернізації адміністрування у цьому відомстві.

- Аналіз ризиків при використанні бюджетних коштів та міжнародної допомоги. Спільно з Державною аудиторською службою, БЕБ здійснює превентивний моніторинг тендерних закупівель у сфері відновлення інфраструктури, запобігаючи нецільовому використанню ресурсів.

Разом з тим, інституційне становлення БЕБ під час війни зіштовхнулося з серйозними проблемами. Брак кадрового потенціалу, незавершеність конкурсних процедур та спроби політизації органу знизили первинно закладений аналітичний ефект. З позицій публічного управління, БЕБ ще не повною мірою трансформувалося з класичного силового правоохоронного органу на високотехнологічну аналітичну службу ризик-менеджменту, що потребує проведення системної інституційної реформи (переатестації, цифровізації, посилення незалежності) під контролем міжнародних партнерів.

4. Інші суб'єкти публічного управління: ДПС, ДМС та Рахункова палата

Ефективність стратегічного управління фінансовою безпекою також безпосередньо залежить від діяльності органів спеціальної та контрольної компетенції.

Державна податкова служба (ДПС) та Державна митна служба (ДМС) здійснюють безпосереднє оперативне адміністрування фіскального контуру. В умовах воєнного стану ДПС успішно реалізувала перехід на цифрові сервіси, що дозволило зберегти керованість податковою системою навіть за умов релокації бізнесу та руйнування виробничих потужностей. Митна служба (ДМС), зі свого боку, зіштовхнулася з критичним викликом – блокадою морських портів та необхідністю повної перебудови логістичних ланцюжків на західному кордоні. Публічне адміністрування митними процедурами було максимально спрощене (запровадження «митного безвізу» з ЄС, спрощений пропуск гуманітарних та військових вантажів), проте проблема контрабанди та недоотримання митних платежів досі залишається суттєвим деструктором фінансової безпеки.

Рахункова палата України як орган вищого державного аудиту здійснює парламентський контроль за надходженням та використанням коштів держав-

ного бюджету. Її повноваження в умовах війни набули особливого значення у контексті аудиту ефективності використання коштів, що виділяються на оборонні закупівлі, та верифікації цільового використання іноземних грантів. Публічний аудит Рахункової палати виступає гарантом підзвітності держави перед суспільством та міжнародними фінансовими донорами.

Модернізація концептуальної ризик-орієнтованої моделі: нормативно-правовий вимір.

Запропонована нами концептуальна модель переходу до інтегрованого ризик-орієнтованого стратегічного управління фінансовою безпекою не може бути реалізована виключно в межах підзаконних актів чи відомчих інструкцій. Вона потребує глибокої, системної модернізації базового законодавчого поля України, що регулює сфери публічних фінансів та загальної національної безпеки. На рисунку наведено деталізовану архітектуру нормативно-правових змін, необхідних для імплементації кожного елементу моделі.

1. Імплементація наскрізного макрофінансового стрес-тестування: зміни до Бюджетного кодексу України.

Для переведення бюджетного процесу на проактивні ризик-орієнтовані рейки необхідно внести принципові зміни до Глави 4 Бюджетного кодексу України («Бюджетний процес та його учасники» [18].

– Впровадження нової статті 21-1 «Макрофінансове стрес-тестування бюджетної системи». У цій статті на законодавчому рівні слід закріпити обов'язок Міністерства фінансів України спільно з Національним банком України та Міністерством економіки розробляти щонайменше три трирічні макроекономічні сценарії (базовий, помірно-кризовий, екстремальний) при підготовці Бюджетної декларації.

Текстове формулювання норми: «Міністерство фінансів України до 1 березня року, що передує плановому, здійснює комплексне оцінювання фіскальної стійкості державного бюджету шляхом проведення макрофінансового стрес-тестування на основі моделей комбінованого впливу безпекових, воєнних, боргових та монетарних ризиків. Результати стрес-тестування є обов'язковими для врахування при визначенні граничних обсягів видатків та лімітів державного боргу в Бюджетній декларації».

– Модернізація статті 26 «Контроль та аудит у бюджетному процесі». у частині внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Необхідно розширити межі внутрішнього фінансового контролю головних розпорядників бюджетних коштів, зобов'язавши їх оцінювати не лише цільове використання грошей, а й «ризик інституційної стійкості» підпорядкованої інфраструктури в умовах форс-мажорних обставин. До цієї системи контролю на законодавчому рівні як суб'єкт верифікації ризиків має бути інтегроване Бюро економічної безпеки України через механізм обов'язкового обміну аналітичною інформацією.

– Трансформація статті 16 «Здійснення державних (місцевих) запозичень та управління державним (місцевим) боргом». Слід розширити повноваження Мінфіну щодо випуску інноваційних боргових інструментів. Необхідно передбачити правову рамку для емісії суверенних цільових облігацій (целевих



Рисунок. Архітектура нормативно-правових змін для імплементації ризик-орієнтованої моделі

Figure. Architecture of regulatory and legal changes for the implementation of a risk-based model

Джерело: розробка автора.

Source: author's own work.

бондов відновлення, екологічних та інфраструктурних облігацій) із гнучкими умовами обслуговування (наприклад, деферування виплат у разі настання визначених безпекових тригерів).

2. Створення Національної платформи фінансового моніторингу та прогнозування: зміни до Закону України «Про національну безпеку України» [19].

Закон України «Про національну безпеку України» є фундаментальним рамковим актом, який визначає основи державного управління у сфері оборони та безпеки. Для легалізації пропонованої нами інтегрованої моделі закон потребує суттєвих доповнень у частині визначення статусу фінансових інститутів та координаційних органів.

– Модернізація Статті 12 «Склад сектору безпеки і оборони». Чинна редакція закону фокусується переважно на силових та військових структурах. Пропонується доповнити частину другу цієї статті, включивши Національний банк України та Міністерство фінансів України (у частині реалізації ними функцій із забезпечення фінансової та фіскальної стійкості держави) до суб'єктів, які виконують завдання із забезпечення національної безпеки, із наданням їм статусу «інституційних гарантів макроекономічної життєстійкості». Це дозволить синхронізувати їхні стратегічні плани зі Стратегією національної безпеки України.

– Впровадження нової норми у Статтю 25 «Мета, принципи і види планування у сферах національної безпеки і оборони» щодо створення Ситуаційного аналітичного центру макрофінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України (РНБО). Цей орган має стати інституційною основою запропонованої нами Національної платформи.

Текстове формулювання норми: «З метою забезпечення оперативного моніторингу, аналізу та прогнозування загроз у фінансовій та економічній сферах, при Раді національної безпеки і оборони України діє Ситуаційний аналітичний центр макрофінансової безпеки. Центр є постійно діючим робочим органом, який здійснює наскрізну інтеграцію баз даних Міністерства фінансів, Національного банку, Державної податкової служби, Державної митної служби та Бюро економічної безпеки з метою формування щоденного єдиного індексу фінансової вразливості держави та підготовки проєктів рішень РНБО щодо введення особливих режимів управління фінансовими потоками».

– Доповнення п. 6 Статті 27 «Комплексний огляд сектору безпеки і оборони» Необхідно чітко кодифікувати, що «утримання боргової та фіскальної стійкості, мінімізація тіньового сектору економіки та забезпечення суверенного контролю над національною грошовою системою є фундаментальними національними інтересами України, руйнування яких створює пряму загрозу державному суверенітету».

Запропонований комплекс нормативно-правових змін дозволить трансформувати публічне управління фінансовою безпекою із розпорошеного, відомчого формату в єдину, законодавчо консолідовану та інституційно цілісну систему, здатну ефективно захищати національні інтереси України в умовах будь-яких сучасних та майбутніх криз.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління фінансовою безпекою в загальній системі забезпечення національної безпеки України перебуває на етапі глибокого парадигмального зламу. Традиційні інструменти публічного адміністрування виявилися частково деактивованими під впливом масштабних воєнних та макроекономічних шоків.

Доведено, що подолання цих деструкцій неможливе шляхом точкових, ізолюваних рішень окремих міністерств чи відомств. Необхідне впровадження інтегрованої моделі публічного управління, яка базується на жорсткій координації фіскальних і монетарних важелів, проактивному ризик-менеджменті та діджиталізації аналітичних процесів. Фінансова безпека має розглядатися не як пасивний наслідок економічного розвитку, а як активний щит держави, що забезпечує її суверенітет та створює передумови для сталого повоєнного відновлення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні концепту інтегрованого ризик-орієнтованого стратегічного публічного управління фінансовою безпекою. Вперше запропоновано модель функціональної конвергенції діяльності фіскальних та монетарних інституцій через створення єдиної Національної платформи фінансового моніторингу, що,

на відміну від існуючих розрізнених відомчих підходів, дозволяє нівелювати макроекономічні ризики на етапі їх зародження. Дістало подальшого розвитку трактування боргової стійкості як базового індикатора національної безпеки в умовах тривалого форс-мажорного середовища.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що сформульовані пропозиції, аналітичні висновки можуть бути безпосередньо використані Радою національної безпеки і оборони України при оновленні Стратегії економічної безпеки України [20], Міністерством фінансів України при розробці Середньострокової стратегії управління державним боргом, а також Комітетами Верховної Ради України під час підготовки законодавчих актів у сфері бюджетного та податкового регулювання.

Подальші наукові пошуки у цьому напрямі мають бути зосереджені на детальному моделюванні архітектури фінансового контролю в процесі адміністрування та використання коштів міжнародних фондів повоєнного відновлення України (зокрема, інструментів Ukraine Facility), а також на дослідженні публічно-управлінських аспектів дедоларизації національної економіки та мінімізації ризиків розмивання податкової бази в умовах глобальної цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міністерство фінансів України. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2025 рік. С. 17-20. https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770
2. Барановський О. І. Якість трансформаційних процесів у фінансовому секторі національної економіки: вектори виміру. *Фінансова і кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2018. № 3 (26). С. 350–367. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i26.143873>
3. Єфименко Т. І. Пріоритети забезпечення стійкості державних фінансів України в сучасних умовах. *Фінанси України*. 2024. № 1. С. 7-24. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.01.007>
4. Drechsler W. Public Administration in Times of Crisis. Public Administration in Times of Crisis / R. Kattel, W. Mikulovski, B. G. Peters (eds.). Bratislava : NISPAcee Press, 2011. P. 15-25. https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis
5. Ружицький І. Ю. Теоретико-концептуальні засади інституційного забезпечення економічної безпеки України : монографія. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. 298 с.
6. Штанцель С. Е. Проблеми та шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері фінансової безпеки України. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 4-9. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-9
7. Кузіна Р. Оцінка макроекономічних наслідків природних катаклізмів та наступні розкриття у фінансовій звітності на прикладі пандемії коронавірусу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2020. № 2 (209). С. 6-14. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/209-2/1>
8. Стріліц Д. Глобалізація та її тягар (Globalization and Its Discontents) / пер. з англ. А. Іщенко. Київ : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 251 с.
9. Kose M. A., Ohnsorge F. L., Carmen M., Reinhart C. M., Rogoff K. S. The aftermath of debt surges. Working Paper / National Bureau of Economic Research. Cambridge, 2021. 34 p. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29266/w29266.pdf

10. Fernández-Gallardo Á., Lloyd S., Manuel E. The transmission of macroprudential policy in the tails: evidence from a narrative approach. European Systemic Risk Board. Systemic risks in the EU financial system. ESRB Annual Report. Executive summary. Working Paper Series No 145. 2023. 52 p. <https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/wp/esrb.wp145.en.pdf>

11. Кузьмінська О. Сутність фінансової безпеки як об'єкта аналізу. Світ фінансів. 2023. № 4 (73). С. 184-192. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.184>

12. Rui Wen, Lingxia Wu. Financial openness, economic policy uncertainty, and financial development: Evidence from western economies. *Finance Research Letters*. 2026. Vol. 89. Article 109237. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109237>

13. Вашкович В. В. Основні напрями економічної політики держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Т. 2, № 89. С. 16–20. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.2>

14. Гапєєва О. М., Почтамцев О. М. Інституціональні механізми формування фінансової безпеки як основа економічної стабільності України. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 187-195. <https://doi.org/10.30838/EP.208.187-195>

15. Zhytar M. Financial stability of Ukraine's economy during the war and post-war periods: challenges and drivers of recovery. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2024. Vol. 1 (12). P. 52–59. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-05>

16. Chugunov I., et al. Financial support for the economy development of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. № 1 (54). P. 307-315. <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.54.2024.4253>

17. Бурик М. М. Механізми публічного управління забезпечення фінансової безпеки територій: теоретичні аспекти. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 6 (24). С. 193-210. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-193-210](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-193-210)

18. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. Редакція від 01.01.2026, підстава – 4225-IX, 4695-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

19. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. Редакція від 01.01.2026. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

20. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11 серп. 2021 р. № 347/2021. <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>

Стаття надійшла до редакції 18.03.2026

Стаття рекомендована до друку 20.04.2026

Опубліковано 29.05.2026

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

STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL SECURITY IN THE SYSTEM OF ENSURING UKRAINE'S NATIONAL SECURITY

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical, methodological, and applied study of the specifics of strategic management of financial security as a core determinant of the general system of ensuring Ukraine's national security under the conditions of unprec-

edented exogenous and endogenous shocks of the war and post-war periods. It is substantiated that the modern paradigm of public administration in this area requires a fundamental transformation from reactive tools of operational response to existing threats to proactive strategic management based on the preventive minimization of fiscal, monetary, currency, and debt risks. The architecture of the modern public management system of financial security is defined, which includes regulatory, institutional-organizational, and control-regulatory subsystems. An in-depth structural and functional analysis of the activities of key public authorities – the Ministry of Finance of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the Bureau of Economic Security of Ukraine, the State Tax and State Customs Services, as well as the Accounting Chamber – was conducted. The level of their institutional readiness is identified, and desynchronization in the processes of managerial decision-making is detected. The author's conceptual model for the modernization of public administration activities is proposed, based on the integration of risk-oriented monitoring and the introduction of comprehensive macro-financial stress testing. A package of specific regulatory changes to the Budget Code of Ukraine is justified (the introduction of Article 21-1 on mandatory stress testing during the preparation of the Budget Declaration) and to the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine" (the inclusion of the Ministry of Finance and the NBU among the subjects of the security and defense sector and the creation of the Situational Analytical Center for Macro-financial Security under the National Security and Defense Council of Ukraine).

Key words: *public management and administration, strategic management, financial security, national security, institutional mechanism, risk-oriented monitoring, martial law.*

In cites: Kovalchuk, V. G. (2026). Strategic management of financial security in the system of ensuring Ukraine's national security. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(82), 268–281. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2026-1-15> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Ministry of Finance of Ukraine. (2026). Information of the Ministry of Finance of Ukraine on the execution of the State Budget of Ukraine for 2025. 17-20. https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770
2. Baranovskyi, O. I. (2018). The quality of transformation processes in the financial sector of the national economy: Measurement vectors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(26), 350-367. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143873>
3. Yefymenko, T. I. (2024). Priorities for ensuring the sustainability of Ukraine's public finances under modern conditions. *Finance of Ukraine*, (1), 7-24. <https://doi.org/10.33763/fi-nukr2024.01.007>
4. Drechsler, W. (2011). Public Administration in Times of Crisis. In R. Kattel, W. Mikulovski, & B. G. Peters (Eds.), *Public Administration in Times of Crisis* (pp. 15-25) / NISPAcee Press. https://www.academia.edu/7797004/Public_Administration_in_Times_of_Crisis
5. Ruzhytskyi, I. Yu. (2021). Theoretical and conceptual foundations of institutional ensuring of Ukraine's economic security: Monograph. Chernihiv National University "Chernihiv Polytech".
6. Shtantsel, S. E. (2024). Problems and ways to improve public administration mechanisms in the field of financial security of Ukraine. *Inclusive Economics*, (2), 4-9. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-9

7. Kuzina, R. (2020). Assessment of macroeconomic consequences of natural disasters and subsequent disclosures in financial statements on the example of coronavirus pandemic. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, (2), 6-14. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/209-2/1>
8. Stiglitz, J. (2003). *Globalization and Its Discontents* (A. Ishchenko, Trans.). KM Academia.
9. Kose, M. A., Ohnsorge, F. L., Carmen, M., Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2021). The aftermath of debt surges (Working Paper). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29266/w29266.pdf
10. Fernández-Gallardo, Á., Lloyd, S., & Manuel, E. (2023). The transmission of macroprudential policy in the tails: evidence from a narrative approach (Working Paper Series No 145). European Systemic Risk Board. <https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/wp/esrb.wp145.en.pdf>
11. Kuzminska, O. (2023). The essence of financial security as an object of analysis. *The World of Finance*, 4(73), 184-192. <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.184>
12. Rui Wen, & Lingxia Wu. (2026). Financial openness, economic policy uncertainty, and financial development: Evidence from western economies. *Finance Research Letters*, 89, 109237. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109237>
13. Vashkovych, V. V. (2025). Main directions of state economic policy. *Uzhhorod National University Scientific International Journal. Series: Law*, 2(89), 16-20. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.2>
14. Hapicieva, O. M., & Pochtamtsev, O. M. (2025). Institutional mechanisms of financial security formation as a basis for economic stability of Ukraine. *Economic Space*. (208), 187-195. <https://doi.org/10.30838/EP.208.187-195>
15. Zhytar, M. (2024). Financial stability of the economy of Ukraine in the war and post-war periods: challenges and drivers of recovery. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 1(12), 52-59. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-05>
16. Chugunov, I., et al. (2024). Financial support for the economy development of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(54), 307-315. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4253>
17. Buryk, M. M. (2024). Mechanisms of public governance for ensuring financial security of territories: Theoretical aspects. *Actual Problems in Modern Science*, 6(24), 193-210. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-193-210](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-193-210)
18. The Budget Code of Ukraine No. 2456-VI. (2010). As amended on January 1, 2026. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
19. On National Security of Ukraine: Law of Ukraine No. 2469-VIII. (2018). As amended on January 1, 2026. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
20. Economic Security Strategy of Ukraine for the period up to 2025: Decree of the President of Ukraine No. 347/2021. (2021). <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>

The article was received by the editors 18.03.2026

The article is recommended for printing 20.04.2026

Published 29.05.2026