

ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (45) – грудень 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне урядування

Регістрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-03888

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління
персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039,
iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська,
польська, німецька, французька.

Засновник: Міжрегіональна Академія
управління персоналом

Рік заснування: 2015

Періодичність: 4 рази на рік

Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 10.12.2025)

Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук — тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management

Registration of Print media entity:
Decision of the National Council of Television and Radio
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Media ID: R30-03888

Media entity – Private Joint-Stock Company
«Higher education institution «Interregional Academy
of Personnel Management»
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

Founder: Interregional Academy
of Personnel Management

Founded: 2015

Pereodisity: 4 times on a year

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 11 from 10.12.2025)

Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.

According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.

The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author's style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author's edition.

Reprinting — with the editorial's permission strictly.

Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 4 (45) — грудень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”, 2025. 52 с.

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

Редакційна колегія

1. Акімова Людмила Миколаївна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

2. Вендт Ян Анджей – доктор габілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

3. Дацій Надія Василівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

4. Драган Іван Олександрович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

5. Карташов Євген Григорович – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проєктами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

6. Крюков Олексій Ігорович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

7. Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

8. Мішель Маффесолі – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

9. Новаченко Тетяна Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парла-

ментаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

10. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

11. Половцев Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

12. Радченко Олександр Віталійович – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

13. Сіцінська Майя Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

14. Якимчук Аліна Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

15. Адам Адріан Останек – доктор наук, доктор габілітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

16. Агнешка Шпак – доктор габілітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

17. Мартін Бельтран Соседо – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

18. Антоніна Козирська – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

ЗМІСТ

Кузьменко Г. О.

Комунікаційна безпека в освіті: протидія
дезінформації в навчальному процесі..... 7

Руснак О. А.

Стратегічний менеджмент у публічному секторі:
пріоритети, реалізація та контроль результатів.....14

Семенець-Орлова І. А., Дмитренко Г. А.

Культура системного людиноцентричного
управління в органах влади як ключова парадигма
успішного розвитку повоєнної України.....24

Старченко А. А.

Право на судовий захист:
публічно-управлінський аспект.....34

Телендій А. А.

Механізми публічного управління
у сфері забезпечення економічної безпеки
територіальних громад України в умовах
воєнного стану..... 45

УДК 351:338.242:352(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-5)**Телендій Андрій Андрійович,**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2; e-mail: telenandrew@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>

Telendii Andrii Andriiovych,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.; e-mail: telenandrew@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>



МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методологічні засади та практичні механізми публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. Методологія дослідження спирається на системний та інституційний підходи, загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняльний аналіз наукових праць у галузі фінансової та економічної безпеки, а також аналіз нормативно-правових актів, що визначають повноваження органів публічної влади у воєнний період. Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «економічна безпека територіальної громади» як інтегральної характеристики стійкості місцевої фінансової системи, інституційної спроможності та здатності до відновлення в умовах тривалих воєнних загроз, а також у запропонованні авторської моделі механізмів публічного управління економічною безпекою громади, що передбачає послідовність фаз «стабілізація – адаптація – відновлення – розвиток» та взаємодію нормативно-правового, інституційного, фінансово-бюджетного й цифрово-аналітичного контурів управління. Висновки. Доведено, що економічна безпека територіальних громад є ключовою передумовою збереження керованості територій, підтримання критичної інфраструктури та виконання повноважень місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що діюча нормативно-правова база створює рамкові умови для формування політики економічної безпеки на локальному рівні, однак потребує подальшої конкретизації індикаторів та інструментів підтримки громад з різним рівнем ураження. Показано роль податкових надходжень, міжбюджетних трансфертів, боргових та інвестиційних інструментів, а також цифрових систем моніторингу для підвищення стійкості місцевих фінансів. Сформульовано напрями удосконалення публічного управління економічною безпекою територіальних громад, які пов'язані з ризик-орієнтованим бюджетуванням, розширенням міжмуніципального співробітництва, інституціоналізацією цифрових аналітичних платформ і посиленням участі населення у прийнятті рішень.

Ключові слова: економічна безпека, територіальна громада, публічне управління, воєнний стан, фінансова стійкість, місцевий бюджет, ризик-орієнтоване бюджетування.

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical public administration mechanisms for ensuring the economic security of territorial communities of Ukraine under martial law. The research methodology is based on systemic and institutional approaches, general scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis of academic works in the field of financial and economic security, as well as analysis of legal acts defining the powers of public authorities in wartime. The scientific novelty lies in clarifying the concept of “economic security of a territorial community” as an integral characteristic of the resilience of the local financial system, institutional capacity and ability to recover under prolonged war-related threats, and in proposing an original model of public administration mechanisms for communities’ economic security. The model includes four successive phases – “stabilisation – adaptation – recovery – development” – and the interaction of four governance domains: legal and regulatory, institutional, fiscal and budgetary, and digital-analytical. Conclusions. It is proved that the economic security of territorial communities is a key precondition for maintaining territorial governability, supporting critical infrastructure and exercising local self-government powers under martial law. It is substantiated that the current legal framework creates general conditions for shaping economic security policy at the local level, but requires further specification of indicators and instruments for supporting communities with different levels of war damage. The article shows the role of tax revenues, interbudgetary transfers, debt and investment instruments, as well as digital monitoring systems in strengthening the resilience of local finances. The main directions for improving public administration of economic security of territorial communities are formulated, including risk-oriented budgeting, expanding inter-municipal cooperation, institutionalising digital analytical platforms and enhancing citizen participation in decision-making.

Key words: economic security, territorial community, public administration, martial law, financial resilience, local budget, risk-oriented budgeting.

Актуальність проблеми. Запровадження воєнного стану та тривалі бойові дії на значній частині території України зумовили якісно новий вимір проблематики економічної безпеки. Якщо раніше вона розглядалася переважно у контексті макроекономічної стабільності та конкурентоспроможності держави, то нині у центрі уваги опинилася стійкість базової ланки публічної влади – територіальних громад. Саме вони першими стикаються з руйнуванням інфраструктури, вимушеним переміщенням населення, релокацією бізнесу, зростанням навантаження на систему соціального захисту й одночасним скороченням податкових надходжень.

Децентралізаційна реформа надала громадам широку фінансову автономію, власні джерела доходів і повноваження щодо планування розвитку територій. Однак у воєнних умовах переваги децентралізації можуть перетворюватися на вразливість: залежність від окремих податків, територіальні диспропорції, нерівна спроможність органів місцевого самоврядування формувати й реалізовувати антикризову політику. На це звертають увагу сучасні дослідники фінансової безпеки територіальних громад, зокрема Н. Бак, З. Лободіна, В. Труш, М. Волосяк,

І. Сіренко, М. Бурик, О. Попов, Х. Патицька, Г. Возняк та інші (Бак, 2019; Волосяк, Сіренко, 2021; Бурик, Попов, 2023; Лободіна, Труш, 2025; Патицька, 2024; Возняк та ін., 2024).

Важливим методологічним орієнтиром є також праці, присвячені безпеці сталого розвитку регіонів та територіальних громад, де наголошується на взаємозв'язку економічної, соціальної та екологічної складових (Павліха, Цимбалюк, Хомюк, 2022), а також дослідження публічного управління безпекою в умовах воєнного стану (Ілницький, Ільків, 2023). На міжнародному рівні значну увагу питанням стійкості місцевих фінансів і багаторівневого врядування приділяє ОЕСР (OECD, 2022).

Мета статті – обґрунтувати напрями удосконалення механізмів публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану з урахуванням сучасних наукових підходів, вимог національного законодавства та практики українських громад.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст і структуру поняття «економічна безпека територіальної громади»; розкрити нормативно-інституційні засади

забезпечення економічної безпеки на локальному рівні; проаналізувати фінансово-бюджетні та організаційні механізми публічного управління економічною безпекою територіальних громад у воєнний період; запропонувати модель удосконалення відповідних механізмів.

Теоретико-методологічні засади дослідження економічної безпеки територіальних громад. У науковій літературі економічна безпека держави трактується як стан захищеності національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стаке зростання, конкурентоспроможність, належний рівень життя населення, здатність до саморозвитку (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021). На рівні територіальних громад поняття економічної безпеки конкретизується через категорії фінансової стійкості, бюджетної спроможності, інвестиційної привабливості, збалансованості місцевого ринку праці та здатності до відновлення після шоків.

Н. Бак розглядає фінансову безпеку територіальних громад як такий стан їх фінансової системи, за якого забезпечується виконання усіх власних і делегованих повноважень, дотримання вимог бюджетного законодавства, збалансованість доходів і видатків, допустимий рівень боргового навантаження й диверсифікація джерел надходжень (Бак, 2019). На думку М. Волосюк та І. Сіренка, економічна безпека територіальної громади є складовою системи забезпечення сталого розвитку й відображає можливість території ефективно використовувати ресурсний потенціал, підтримувати сприятливий інвестиційний клімат та протидіяти деструктивним впливам зовнішнього середовища (Волосюк, Сіренко, 2021).

З. Лободіна та В. Труш пов'язують фінансову стійкість територіальних громад із інклюзивним розвитком, підкреслюючи, що достатня дохідна база та ефективне управління публічними фінансами є умовою зменшення територіальних диспропорцій, розширення доступу населення до базових послуг і запобігання бідності (Лободіна, Труш, 2025). У монографії Н. Павліхи, І. Цимбалюк, Н. Хомяк безпека сталого розвитку розглядається як результат збалансованої взаємодії економічної, соціальної та екологічної політики на рівні регіонів і громад (Павліха, Цимбалюк, Хомяк, 2022).

Воєнний вимір економічної безпеки місцевого рівня найбільш повно розкрито в роботах М. Бурика та О. Попова, Х. Патицької, Г. Возняка зі співавторами, де аналізується вплив бойових дій, внутрішнього переміщення населення та

змін у структурі податкових надходжень на стійкість фінансових систем територіальних громад (Бурик, Попов, 2023; Патицька, 2024; Возняк та ін., 2024).

Узагальнюючи зазначені підходи, економічну безпеку територіальної громади доцільно визначити як стан, за якого забезпечується: достатній рівень власних і закріплених доходів місцевого бюджету; можливість виконувати повноваження з надання публічних послуг; стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків; здатність відновлюватися після втрат та забезпечувати умови для розвитку. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові, інституційні, соціальні та просторові аспекти функціонування громади.

Нормативно-інституційні засади забезпечення економічної безпеки територіальних громад в Україні. Нормативно-правову основу забезпечення економічної безпеки територіальних громад формує комплекс актів конституційного, адміністративного, фінансового та безпекового законодавства. Ключовими серед них є Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997), «Про національну безпеку України» (2018), «Про правовий режим воєнного стану» (2015), а також Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021).

Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює статус територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, визначає систему органів місцевої влади, їх повноваження у сфері управління комунальною власністю, фінансами, програмами соціально-економічного та культурного розвитку, землеустрою, житлово-комунального господарства тощо (Про місцеве самоврядування в Україні, 1997). Усі ці повноваження у воєнний час набувають безпекового виміру, оскільки стосуються підтримання функціонування критичної інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення, організації укриттів, логістики гуманітарної допомоги, житлового забезпечення внутрішньо переміщених осіб.

Закон України «Про національну безпеку України» інтегрує економічну безпеку до системи національної безпеки, визначаючи її як один із основних напрямів державної політики у сфері безпеки й оборони. Документ окреслює державні та суспільні інтереси в економічній сфері, принципи їх захисту, повноваження органів публічної влади (Про національну безпеку України, 2018). Хоча закон переважно орієнтований на загальнодержавний рівень, реалізація закладених у ньому принципів значною мірою

залежить від спроможності територіальних громад забезпечувати стійкість власних фінансових систем.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості організації публічної влади в період збройної агресії, зокрема механізми утворення військових адміністрацій, зміну повноважень органів місцевого самоврядування, можливість тимчасового обмеження окремих прав та свобод (Про правовий режим воєнного стану, 2015). Запровадження військових адміністрацій у ряді громад та областей створює додаткові виклики для узгодженості рішень у сфері використання бюджетних ресурсів, управління майном, підтримки бізнесу й населення.

Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року визначає ключові загрози в економічній, фінансовій, виробничій, інвестиційно-інноваційній та макроекономічній сферах, а також систему індикаторів, що дозволяють оцінювати рівень економічної безпеки (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021). Хоча більшість індикаторів розраховано для національного рівня, вони можуть бути адаптовані до рівня громади, зокрема через показники дохідності місцевих бюджетів, структури податкових надходжень, обсягу капітальних видатків, інвестиційної активності.

Важливим елементом інституційного забезпечення економічної безпеки є система міжбюджетних відносин. Реформа бюджетної децентралізації, яка супроводжувала утворення об'єднаних територіальних громад, закріпила за місцевими бюджетами частину загальнодержавних податків (податок на доходи фізичних осіб, акцизний податок, податок на прибуток у складі місцевих бюджетів міст Києва та Севастополя), а також розширила перелік місцевих податків і зборів. У воєнних умовах це поєднується з механізмами фінансового вирівнювання, субвенціями на відновлення інфраструктури, окремими державними програмами підтримки прифронтових та деокупованих територій.

Таким чином, нормативно-інституційне поле створює необхідні, але недостатні умови для забезпечення економічної безпеки територіальних громад. Від ефективності реалізації законодавчих положень на місцевому рівні залежить, чи перетворюються формальні норми на реальні гарантії стійкості й розвитку.

Фінансові та організаційні механізми публічного управління економічною безпекою територіальних громад у воєнний період. Фінансова основа економічної безпеки територіальних гро-

мад – це їх місцеві бюджети, структура доходів і видатків, боргова політика та доступ до державних і міжнародних програм підтримки. У довоєнний період дослідники акцентували увагу на необхідності збалансування дохідної бази громад, підвищенні ефективності адміністрування податків, оптимізації видаткових зобов'язань (Бак, 2019; Волосюк, Сіренко, 2021).

З початком повномасштабної війни фінансові механізми публічного управління зазнали суттєвих трансформацій. Частина громад втратила значну частину податкової бази через руйнування підприємств, евакуацію населення, окупацію територій; інші, навпаки, отримали додаткові надходження у зв'язку з релокацією бізнесу та напливом внутрішньо переміщених осіб. На цьому ґрунті посилюються територіальні диспропорції в дохідності місцевих бюджетів (Бурик, Попов, 2023; Патицька, 2024).

За результатами досліджень Х. Патицької фінансова резильєнтність територіальних громад у воєнний період значною мірою визначається структурою їх дохідної бази, часткою податку на доходи фізичних осіб, обсягом місцевих податків та зборів, а також гнучкістю бюджетної політики щодо перерозподілу видатків (Патицька, 2024). Г. Возняк зі співавторами показують, що бюджетні інструменти – податки, трансферти, спеціальні державні програми – є ключовими інструментами підтримки стійкості громад в умовах війни (Возняк та ін., 2024).

До основних фінансових механізмів забезпечення економічної безпеки територіальних громад належать:

- формування реалістичних, але достатньо амбітних прогнозів надходжень, що враховують воєнні ризики, можливості релокації бізнесу, зміни у структурі зайнятості населення;

- ризик-орієнтоване бюджетне планування із застосуванням сценарного аналізу, коли для бюджету громади розробляються базовий, оптимістичний і песимістичний варіанти з урахуванням різних масштабів руйнувань та обмежень;

- створення й наповнення резервних фондів, фінансових «подушок безпеки», спрямованих на покриття непередбачуваних витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків обстрілів, аварій, руйнувань;

- активне використання державних та міжнародних програм відбудови, грантів і кредитів міжнародних фінансових організацій, що потребує посилення проектно-управлінської спроможності органів місцевого самоврядування;

- удосконалення боргової політики громад з метою уникнення надмірної заборгованості та

одночасного використання позикових коштів для фінансування критично важливих інвестицій.

Організаційні механізми забезпечення економічної безпеки територіальних громад в умовах війни включають:

- налагодження ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, центральними органами виконавчої влади, міжнародними організаціями та інститутами громадянського суспільства;
- оновлення системи стратегічного та просторового планування розвитку громади з інтеграцією цілей стійкості й відновлення до профільних документів;
- запровадження механізмів міжмуніципального співробітництва для спільної реалізації інфраструктурних, соціальних та безпекових проєктів, що дає змогу зменшити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів;
- розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування у сферах фінансового менеджменту, стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління проєктами.

Важливим інструментом стає цифровізація управління. ОЕСР наголошує, що відкрите використання даних, створення електронних платформ для управління фінансами, інфраструктурою, майновими реєстрами підвищує прозорість рішень, зміцнює довіру населення та донорів, дає можливість швидко реагувати на зміни ситуації (OECD, 2022). Для українських громад це означає необхідність впровадження систем електронного бюджету, геоінформаційних систем, електронних реєстрів пошкодженого майна, цифрових інструментів участі мешканців у формуванні бюджетів.

Напрями удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою територіальних громад. На основі аналізу теоретичних підходів, нормативно-правової бази та практики функціонування територіальних громад в умовах війни пропонується розглядати удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою через взаємодію чотирьох взаємопов'язаних контурів: нормативно-правового, інституційного, фінансово-бюджетного та цифрово-аналітичного. Реалізація відповідних заходів доцільна у межах послідовних фаз розвитку громади: стабілізація, адаптація, відновлення, розвиток.

Фаза стабілізації пов'язана з першою реакцією громади на масштабний шок. Її ключові завдання – забезпечити неперервність виконання найважливіших бюджетних зобов'язань (заробітна плата працівників бюджетної сфери,

соціальні виплати, утримання критичної інфраструктури), оперативно переглянути структуру видатків, сконцентрувавши ресурси на потребах оборони та життєзабезпечення населення. У нормативно-правовому контурі це означає максимальне використання наданих законодавством повноважень щодо перерозподілу бюджетних коштів, спрощених процедур закупівель, укладання договорів із постачальниками послуг. Фінансово-бюджетний контур фокусується на мобілізації всіх можливих джерел доходів, включно з участю у державних та донорських програмах. Цифрово-аналітичний контур має забезпечити швидкий збір інформації про втрати, потреби, наявні ресурси.

Фаза адаптації передбачає структурне налаштування системи публічного управління економічною безпекою громади до нових реалій. Мова йде про уточнення стратегічних та програмних документів, запровадження ризик-орієнтованого підходу до бюджетного планування, визначення пріоритетних напрямів інвестування обмежених ресурсів. На інституційному рівні важливо створити або посилити підрозділи, відповідальні за фінансовий аналіз, стратегічне планування, залучення інвестицій. На цьому етапі доцільно формувати портфель проєктів відновлення, які можуть бути подані на фінансування з державних та міжнародних джерел.

Фаза відновлення орієнтована на реалізацію конкретних інфраструктурних, економічних та соціальних проєктів, спрямованих на відбудову пошкоджених об'єктів, підтримку місцевого бізнесу, створення нових робочих місць. Важливо, щоб такі проєкти відповідали принципам сталого розвитку, сприяли диверсифікації економічної бази громади та враховували потреби вразливих груп населення. У фінансово-бюджетному контурі це потребує поєднання грантових і кредитних ресурсів, місцевих бюджетних коштів, приватних інвестицій, механізмів державно-приватного партнерства.

Фаза розвитку передбачає перехід від логіки «виживання» до формування довгострокової моделі економічного зростання громади. У цей період пріоритетами стають розвиток людського капіталу, підтримка інноваційного підприємництва, інтеграція до європейських ринків, «зелена» трансформація інфраструктури. Економічна безпека на цій стадії розглядається не лише як захист від загроз, а й як здатність використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності територій.

Усі фази мають супроводжуватися посиленням прозорості й підзвітності органів місцевого

самоврядування, розвитком форм участі жителів у прийнятті рішень – громадськими слуханнями, консультаціями, партисипативним бюджетуванням. Залучення громадян до обговорення пріоритетів відновлення й розвитку підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє зростанню довіри та соціальної згуртованості, що є важливою умовою економічної безпеки.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, економічна безпека територіальної громади в умовах воєнного стану є багатовимірною характеристикою, що поєднує фінансову стійкість місцевого бюджету, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, стійкість соціально-економічної системи громади та її здатність до відновлення й розвитку.

По-друге, нормативно-правова база України створює необхідні передумови для формування політики економічної безпеки на локальному рівні, однак потребує подальшої конкретизації індикаторів оцінки економічної безпеки територіальних громад, механізмів моніторингу та процедур підтримки громад, що зазнали найбільших втрат.

По-третє, фінансові механізми публічного управління – система податкових надходжень, міжбюджетні трансферти, боргова та інвестиційна політика, використання державних та міжнародних програм відбудови – залишаються «ядром» економічної безпеки громад. Ефективність їх застосування визначає здатність місцевих бюджетів виконувати зростаючі повноваження в умовах війни.

По-четверте, організаційні й цифрові механізми (структура органів місцевої влади, стратегічне та просторове планування, міжмуніципальне співробітництво, цифрові платформи управління даними) забезпечують перехід від реактивного до проактивного, ризик-орієнтованого управління економічною безпекою. Без належного кадрового забезпечення та сучасних інформаційно-аналітичних систем навіть значні фінансові ресурси не можуть бути використані ефективно.

По-п'яте, запропонована модель удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою територіальних громад, що передбачає послідовність фаз «стабілізація – адаптація – відновлення – розвиток» і взаємодію чотирьох контурів управління, дає можливість систематизувати управлінські рішення місцевої влади в умовах війни та післявоєнного відновлення. Її практична реалізація має базуватися на поєднанні загальнодержавних стратегічних орієнтирів із врахуванням специфіки кожної громади.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів економічної безпеки територіальних громад, створення інтегральних індексів стійкості, а також на емпіричний аналіз впливу окремих управлінських рішень на фінансову та економічну резильєнтність громад у динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бак Н. А. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1 (58). С. 98–110.
2. Бурик М. М., Попов О. В. Забезпечення економічної безпеки територіальних громад в умовах бойових дій на території України. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 243–248.
3. Возняк Г., Патицька Х., Мульська О., Жеребило І., Сороковий Д. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 41–54.
4. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.
5. Ілницький Д., Ільків М. Public Administration and Ensuring Security under Martial Law: Ukrainian Reality. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 44–63.
6. Лободіна З., Труш В. Фінансова стійкість територіальних громад у контексті забезпечення їх інклюзивного розвитку. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 3. С. 208–224.
7. ОЕСР. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022.
8. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання : монографія. Луцьк : Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2022.
9. Патицька Х. Financial resilience of territorial communities during war: The role of tax revenues. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 95–115.
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
11. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
12. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
13. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 р., введене в дію Указом Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 66.

REFERENCES:

1. Bak, N. A. (2019). Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v Ukraini: sutnist, strukturni skladovi, zahrozy [Financial security of territorial communities in Ukraine: Essence, structural components, threats]. *Svit finansiv*, 1 (58), 98–110 [in Ukrainian].
2. Buryk, M. M., & Popov, O. V. (2023). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky terytorialnykh hromad v umovakh boiovykh dii na terytorii Ukrainy [Ensuring the economic security of territorial communities under hostilities in Ukraine]. *Ekonomika i rehion*, 4 (91), 243–248 [in Ukrainian].
3. Ihnytskyi, D., & Ilkiv, M. (2023). Public administration and ensuring security under martial law: Ukrainian reality. *Access to Justice in Eastern Europe*, 6 (1), 44–63.
4. Lobodina, Z., & Trush, V. (2025). Finansova stiikist terytorialnykh hromad u konteksti zabezpechennia yikh inkluzyvnoho rozvytku [Financial resilience of territorial communities in the context of ensuring their inclusive development]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 208–224. [in Ukrainian].
5. OECD. (2022). *Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance*. OECD Multi-level Governance Studies.
6. Patytska, Kh. (2024). Financial resilience of territorial communities during war: The role of tax revenues. *Finansy Ukrainy*, 3, 95–115 [in Ukrainian].
7. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O., & Khomiuk, N. L. (2022). *Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia* [Safety of sustainable development of regions and territorial communities of Ukraine on the basis of inclusive growth]. Luts'k: Volyn National University named after Lesia Ukrainka [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No. 280/97-VR]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 24, Article 170 [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro pravovy rezhyim voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of May 12, 2015 No. 389-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 28, Article 250 [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2018 No. 2469-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 31, Article 241 [in Ukrainian].
11. Voznyak, H., Patytska, Kh., Mulska, O., Zherybylo, I., & Sorokovyi, D. (2024). Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*, 13 (1), 41–54.
12. Volosiuk, M. V., & Sirenko, I. V. (2021). Ekonomichna bezpeka terytorialnoi hromady v systemi zabezpechennia yii staloho rozvytku [Economic security of a territorial community in the system of ensuring its sustainable development]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 105–109 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 29.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025