

6. Віленчук О.М., Савицька А.С. Сучасні тренди розвитку загальноєвропейського ринку аграрного страхування: можливості та перспективи для України. *БІЗНЕС ІНФОРМ.* 2024, №4. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-4\\_0-pages-253\\_259.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-253_259.pdf).

**Abstract:** The peculiarities of risk management in agricultural insurance in the conditions of modern challenges are determined. Innovative approaches, including index insurance, digitization of insurance processes and state support mechanisms, are analyzed. It is substantiated that the introduction of innovations contributes to increasing the effectiveness of risk management and ensuring the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine.

**Keywords:** agricultural insurance; risk management; index insurance; state support; innovations.

УДК 352:338.24:330.123.6

DOI 10.31521/978-617-7149-94-0-84

## ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Москаль І.В., аспірант

*Миколаївський національний аграрний університет*

<https://orcid.org/0009-0000-8114-8960>

**Анотація:** Обґрунтовано багатовимірну модель інструментального забезпечення ефективного управління послугами територіальних громад в умовах економічної нестабільності. Визначено та систематизовано фінансові, інституційні, цифрові й соціальні інструменти, що забезпечують адаптивність, стійкість і підвищення якості публічних послуг. Доведено, що синергія зазначених інструментів формує інтегровану систему управління, здатну забезпечувати ефективність і безперервність надання послуг у кризових умовах.

**Ключові слова:** територіальні громади, публічне управління, управління послугами, економічна нестабільність, цифровізація, фінансова стійкість, соціальний капітал.

Економічна нестабільність постає не лише як зовнішній дестабілізуючий фактор, а як каталізатор структурних змін у системі публічного управління, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до організації та надання послуг територіальних громад. В умовах посилення макроекономічних ризиків, бюджетних обмежень і високої волатильності середовища традиційні моделі управління виявляються недостатньо гнучкими та ефективними. Спроможність територіальної громади до ефективного управління послугами в умовах економічної нестабільності визначається рівнем її інституційного забезпечення та комплексом наявних ресурсів – природних, фінансових, економічних і трудових, які формують основу для забезпечення стійкості системи послуг,

стимулювання локального економічного розвитку та підвищення якості життя населення [1, с. 49-50].

Ключовою характеристикою сучасного етапу розвитку територіальних громад є загострення дихотомії «зростання потреб – скорочення ресурсів», яке проявляється у підвищенні попиту на якісні та доступні послуги на фоні обмежених фінансових, матеріальних і кадрових можливостей. Це зумовлює необхідність переходу від екстенсивних до інтенсивних моделей управління, орієнтованих на оптимізацію, пріоритизацію та підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті територіальна громада розглядається як відкрита адаптивна соціально-економічна система, здатна до саморегуляції, трансформації та реагування на зовнішні виклики. Ефективність функціонування такої системи визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й здатністю інституцій до впровадження інноваційних управлінських інструментів, забезпечення гнучкості та підтримання стійкості. Дослідження підтверджують, що застосування аутсорсингу та державно-приватного партнерства як інструментів управління послугами дозволяє знизити витрати до 30% і скоротити адміністративні витрати на 20–25%, одночасно підвищуючи ефективність і залучення приватного сектору, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності [2, с. 48].

Система послуг територіальної громади доцільно інтерпретувати кризь призму портфельного підходу (*service portfolio approach*), який корелює з концепцією нового публічного менеджменту (NPM). Відповідно до концепції NPM публічні послуги розглядаються як керований набір сервісів із чітко визначеними параметрами ефективності, вартості та якості [3, с. 144]. У цьому контексті управління послугами набуває ознак стратегічного менеджменту портфеля, де ключовими завданнями є оптимізація структури послуг, їх пріоритизація та балансування між соціальною цінністю і ресурсними обмеженнями.

З позицій теорії систем (*systems theory*) система послуг територіальної громади постає як відкрита, багаторівнева соціально-економічна система, функціонуюча на основі складної мережі взаємозв'язків між її елементами [4, с. 8]. Архітектура такої системи формується через інтеграцію трьох базових секторів – соціального, інфраструктурного та адміністративного, які перебувають у стані постійної взаємодії та взаємовпливу. Системний підхід дозволяє виявити нелінійність цих взаємозв'язків, коли навіть незначні порушення в одному секторі можуть спричинити диспропорційні наслідки для всієї системи (ефект каскадних збоїв).

В умовах економічної нестабільності особливої актуальності набуває концепція стійкості (*resilience theory*), яка акцентує увагу на здатності системи не лише протистояти зовнішнім шокам, а й адаптуватися та трансформуватися у відповідь на них [5, с. 317]. У цьому контексті ключовим завданням є ідентифікація «вразливих вузлів» системи послуг – критичних елементів, порушення функціонування яких може призвести до системної дестабілізації. До таких вузлів належать енергозалежні інфраструктурні компоненти, фінансово

чутливі сегменти соціальних послуг, а також управлінські процеси з низьким рівнем цифровізації та високою транзакційною складністю.

Інтеграція теоретичних підходів обґрунтовує доцільність ризик-орієнтованого управління як базового принципу функціонування системи послуг. У цьому контексті управління переходить від реактивної моделі реагування на кризи до проактивної, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Такий підхід узгоджується з логікою NPM, системної теорії та концепцією стійкості, формуючи методологічну основу ефективної архітектури послуг територіальних громад.

Ефективне управління послугами територіальної громади в умовах економічної нестабільності потребує переходу до інтегрованої багатовимірної моделі, де фінансові, інституційні, цифрові та соціальні компоненти взаємодіють і підсилюють один одного. Такий підхід, заснований на принципах адаптивності, гнучкості та публічної цінності, забезпечує як операційну ефективність, так і здатність системи реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Фінансова складова трансформується за напрямом підвищення гнучкості через застосування динамічного бюджетування та сценарного планування, що дозволяє оперативно коригувати розподіл ресурсів відповідно до зміни пріоритетів. Водночас диверсифікація джерел фінансування та формування антикризових резервів підвищують фінансову стійкість і гарантують безперервність надання критично важливих послуг. Це узгоджується з підходами, відповідно до яких ефективність функціонування економічних систем значною мірою визначається раціональним використанням ресурсів та впровадженням сучасних управлінських інструментів [6, с. 230].

Цифрова трансформація виступає ключовим драйвером ефективності, оскільки використання data-driven підходу, цифрових платформ та інтегрованих інформаційних систем сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Застосування аналітики та інструментів прогнозування дозволяє переходити до проактивного управління, орієнтованого на передбачення потреб населення. Водночас соціальний капітал відіграє важливу роль як нематеріальний ресурс: залучення громадян до співуправління, використання бюджету участі та формування довіри між владою і громадою сприяють підвищенню якості послуг і зниженню витрат на координацію.

Отже, синергія фінансових, інституційних, цифрових і соціальних інструментів формує основу адаптивної та стійкої системи управління послугами територіальних громад, здатної забезпечувати високу ефективність навіть в умовах економічної нестабільності.

#### Список використаних джерел

1. Сахно Т.А. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2023. 250 с.
2. Potryvaieva, N., Palieiev, A., & Moskal, I. (2025). The use of outsourcing in the public service delivery system to enhance the efficiency of agricultural production. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 29(1), 45-56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>

3. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 4(83). С. 141-151.
4. Філіппов В.Ю. Теорія систем як фундамент ідеології сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2/2. С. 6-10.
5. Резильєнтність і стійкість економіки: ключові теоретико-практичні наративи та воєнно-економічні уроки / О. Семененко, М. Абрамова, О. Тарасов та ін. *Social Development and Security*. 2025. Вип. 15, № 2. С. 315-326.
6. Potrivaeva, N.V., & Pogorelova, V.V. (2014). Modern problems of fixed assets accounting in the system of current legislation. *Innovative economy*, 3(52), 228-232.

**Abstract:** A multidimensional model of instrumental support for effective management of services in territorial communities under conditions of economic instability is substantiated. Financial, institutional, digital, and social instruments that ensure adaptability, resilience, and improved quality of public services are identified and systematized. It is demonstrated that the synergy of these instruments forms an integrated management system capable of ensuring efficiency and continuity of service delivery in crisis conditions.

**Keywords:** territorial communities, public administration, service management, economic instability, digitalization, financial resilience, social capital.

UDC 658.15:005.334:336.71(477)

DOI 10.31521/978-617-7149-94-0-85

## CONCEPTUALIZATION OF THE PRINCIPLES OF SECURITY-ORIENTED STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF MULTILEVEL UNCERTAINTY

**Poltorak A.S.**, Doctor of Economic Sciences, Professor

*Mykolayiv National Agrarian University*

<https://orcid.org/0000-0002-9752-9431>

**Ahafonov A.O.**, Graduate Student

*Mykolayiv National Agrarian University*

<https://orcid.org/0009-0004-7480-0163>

**Abstract:** The theoretical and methodological foundations for the formation of security-oriented strategic management of commercial banks of Ukraine under conditions of multilevel uncertainty are investigated; it is substantiated that the system of principles is formed by the principles of systemicity, adaptability, preventiveness, integration, institutional alignment, etc.; it is proven that their implementation ensures increased resilience, competitiveness, and the capacity of banks for development under conditions of uncertainty.

**Keywords:** security-oriented management, management of commercial banks, commercial banks, financial management, risk management, risk management.

The contemporary development of the banking sector of Ukraine takes place under conditions of multilevel uncertainty caused by the combination of macroeconomic instability, war-related risks, and deepening integration into the international financial space. This significantly complicates the processes of strategic