

КОРЕНЮК Петро Іванович, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Дніпровського державного технічного університету, <https://orcid.org/0000-0001-8321-3199>

ІННОВАЦІЙНИЙ АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ХЛІБОПЕКАРСЬКІЙ ГАЛУЗІ: СУБ'ЄКТИ ТА МЕХАНІЗМИ НЕСТАНДАРТНИХ РІШЕНЬ

Коренюк П.І. Інноваційний адаптивний менеджмент і соціальна відповідальність у хлібопекарській галузі: суб'єкти та механізми нестандартних рішень.

У статті досліджено трансформацію виробничого менеджменту підприємств хлібопекарської галузі України під впливом глибоких кризових зрушень 2021–2024 років. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних управлінських підходів до кризоорієнтованої парадигми, що базується на інтеграції антикризового управління, організаційної стійкості та планування безперервності бізнесу (BCP). Автором систематизовано ключові кризові чинники – економічні, енергетичні, логістичні та воєнні ризики, що створюють системний тиск на операційну діяльність підприємств. Особливу увагу приділено характеристиці багаторівневої структури суб'єктів управління та механізмами ухвалення нестандартних рішень у хлібопекарському сегменті. Виявлено зростаючу роль стратегічного менеджменту, технологів та фахівців з енергоефективності у забезпеченні технологічної адаптації виробництва. Доведено, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та ESG-підходів є невід'ємною складовою антикризової стратегії, яка забезпечує лояльність споживачів та відповідає вимогам євроінтеграції. Зроблено висновок, що поєднання гнучких моделей Agile та Lean із цифровими інструментами прогнозування аналітики формує стійку модель менеджменту, здатну забезпечити виживання та розвиток галузі в умовах довготривалої невизначеності.

Ключові слова: виробничий менеджмент, хлібопекарська галузь, кризоорієнтована парадигма, антикризове управління, соціальна відповідальність, ESG-чинники, безперервність бізнесу, організаційна стійкість.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Хлібопекарська галузь, як стратегічно важливий сегмент харчової промисловості України, відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та підтриманні соціальної стабільності суспільства. Водночас у період 2021–2024 років вона опинилася під впливом сукупності глибоких кризових трансформацій, зумовлених воєнними діями, енергетичною нестабільністю, інфляційним тиском і порушенням логістичних ланцюгів постачання. За таких умов галузь зазнала значного операційного навантаження, оскільки хлібопекарське виробництво характеризується безперервністю технологічного циклу, високою ресурсомісткістю та критичною залежністю від стабільності постачання сировини, енергоресурсів і трудових ресурсів.

У цьому контексті постає принципово важливе теоретичне й прикладне питання щодо відповідності чинних моделей виробничого менеджменту завданням соціально відповідального розвитку підприємств галузі. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на відносно стабільне середовище та планово-контрольні механізми, виявляють обмежену ефективність в умовах багатовимірної невизначеності та системних шоків. Це актуалізує необхідність формування нової управлінської парадигми кризової орієнтації, яка інтегрує інструменти антикризового управління, концепції організаційної стійкості та механізми забезпечення безперервності бізнесу (BCP) у поєднанні з принципами корпоративної соціальної відповідальності як невід'ємної складової сучасного стратегічного управління.

Зазначена проблема набуває особливої актуальності з огляду на євроінтеграційний курс України. Відповідно до вимог Угоди про асоціацію з ЄС, вітчизняні підприємства харчової галузі зобов'язані адаптуватися до європейських стандартів якості, безпечності харчових продуктів та екологічної відповідальності. Це передбачає не лише технологічну модернізацію, а й трансформацію управлінської культури – формування такого менеджменту, який здатен ухвалювати нестандартні рішення в умовах кризи, зберігаючи при цьому соціальні зобов'язання перед суспільством.

Таким чином, дослідження відповідності виробничого менеджменту завданням соціально відповідального антикризового управління є одночасно науковою проблемою – адже потребує концептуального осмислення нової управлінської парадигми – та практичним завданням, безпосередньо пов'язаним із забезпеченням виживання й розвитку підприємств хлібопекарської галузі в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового менеджменту та соціальної відповідальності бізнесу активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Фундаментальні засади crisis management розробляли Pearson С.М. та Clair J.A. [15], які визначили кризу як

потенційно руйнівну подію, що загрожує організації та вимагає оперативного управлінського втручання. Концепцію організаційної стійкості (organizational resilience) ґрунтовно досліджували Hollnagel E., Woods D.D. та Leveson N. [12], акцентуючи на здатності соціально-технічних систем поглинати зовнішні збурення, адаптуватися до змінних умов функціонування та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов високої невизначеності.

У контексті виробничого менеджменту суттєвий внесок у формування антикризових стратегічних підходів зробили представники Lean-методології Womack J.P., Jones D.T. [16] та Jones D. T., а також дослідники Agile-підходів Beck K. та ін. [10], які обґрунтували доцільність застосування гнучких, адаптивних та процесно-орієнтованих операційних моделей як інструменту підвищення ефективності підприємств у мінливому середовищі. Питання управління безперервністю бізнесу (BCP) систематизовано у стандарті ISO 22301, що став нормативною основою для розроблення резервних сценаріїв виробничої діяльності.

Серед вітчизняних науковців питання антикризового управління у харчовій промисловості досліджували Агакерімова Р.Ю. та Комар В.П. [1], акцентуючи увагу на сутності антикризового управління підприємствами агропродовольчої сфери. Управлінські аспекти адаптації підприємств до кризових умов розглядали Філіппов В. Ю. [5], Коренева Н. О. [3], Лункіна І. Ю. [2]. Проблематику корпоративної соціальної відповідальності у контексті сталого розвитку досліджували Букреєва Д. С., Денисенко К. [6], Охріменко О. О., Фоменко Д. В., Ситайло У. В. [4].

Попри наявність значного масиву наукових напрацювань, питання взаємозв'язку між виробничим менеджментом, соціальною відповідальністю та антикризовим управлінням у хлібопекарській галузі все ще залишаються недостатньо осмисленими в єдиній системі координат. У більшості досліджень ці складові розглядаються окремо, ніби паралельні процеси, без спроби зібрати їх у цілісну управлінську модель, яка враховує реальні умови функціонування підприємств. При цьому практично не береться до уваги специфіка хлібопекарського виробництва – його безперервність, ресурсну залежність і високу чутливість до будь-яких збоїв у постачанні чи енергозабезпеченні. У зв'язку з цим зростає потреба в більш цілісному науковому підході, який би дозволив поєднати аналіз галузевих кризових чинників, особливостей управлінських структур і механізмів прийняття нестандартних рішень у єдину логіку дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження відповідності виробничого менеджменту завданням соціально відповідального розвитку хлібопекарських підприємств в умовах подолання криз: визначення сутності

кризоорієнтованої управлінської парадигми, характеристика суб'єктної структури антикризового управління та систематизація механізмів ухвалення нестандартних управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі взаємопов'язані завдання, що послідовно охоплюють аналіз кризових чинників хлібопекарської галузі України у 2021–2024 роках, розкриття сутності кризоорієнтованої парадигми виробничого менеджменту, характеристику багаторівневої структури управління в кризових умовах, систематизацію інструментів виробничого менеджменту в період кризових трансформацій, а також обґрунтування ролі соціальної відповідальності та ESG-підходів як невід'ємних складових сучасного антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Харчова промисловість, зокрема хлібопекарський сегмент, упродовж останніх років функціонує в умовах системних кризових зрушень, що мають багатовимірний характер та формують високий рівень операційної нестабільності. Кризові фактори проявляються синхронно й підсилюють один одного, формуючи системний тиск на виробничо-операційну діяльність підприємств. Виявлено, що найбільш критичними чинниками для хлібопекарської галузі є енергетична нестабільність, високий рівень зносу обладнання, порушення ланцюгів постачання та кадровий дефіцит.

Аналіз кризових чинників у харчовій промисловості свідчить про їх комплексний та взаємопов'язаний характер. Економічні, енергетичні та логістичні збурення формують первинний тиск на виробничу систему, тоді як соціальні, технологічні, екологічні та воєнні ризики посилюють вразливість підприємств, обмежують їх інвестиційні можливості та ускладнюють стратегічне планування. Характерні прояви кризових чинників у хлібопекарській галузі систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Кризові чинники розвитку хлібопекарського сегменту харчової промисловості України (2021–2024 рр.)

Тип кризи	Характерні прояви в хлібопекарській промисловості
Економічна	Висока інфляція, зростання цін на зернові >45% (2021-2023), зниження купівельної спроможності, подорожчання логістики
Енергетична	Зростання вартості газу та електроенергії; енергоємність харчового виробництва на 40% вища за середній рівень; відсутність резервних схем
Логістична	Руйнування транспортної інфраструктури, подовження логістичного циклу на 18-35%, зростання транспортних витрат на 25-60%
Соціальна	Дефіцит кадрів, міграція робочої сили, зниження кадрового резерву, релокація виробництв
Воєнні ризики	Руйнування підприємств, порушення ланцюгів постачання, збитки агропродовольчого сектору понад 40 млрд дол. США
ESG-виклики	Жорсткі вимоги до скорочення відходів, перехід до циркулярних моделей, необхідність екологізації виробництва

Джерело: складено автором на основі [11; 13]

Перехід від макrorівня до рівня окремих виробництв показує, що загальноекономічні та геополітичні кризи матеріалізуються у вигляді конкретних операційних проблем, які безпосередньо визначають стійкість функціонування підприємств у межах хлібопекарського сегмента. Саме мікрорівневі прояви цих криз дозволяють встановити, які саме фактори стають визначальними для щоденного управління виробництвом та прийняття управлінських рішень [11]. Виявлено, що найбільш критичними чинниками для хлібопекарської галузі є енергетична нестабільність, високий рівень зносу обладнання, порушення ланцюгів постачання та кадровий дефіцит. У кризових умовах виробничий менеджмент трансформується від класичної моделі «планування – контроль» до кризоорієнтованої парадигми управління, яка формується на перетині концепцій

crisis management, resilience management та business continuity planning (BCP). У науковій літературі кризоорієнтована парадигма визначається як управлінська модель, що забезпечує здатність організації діяти в умовах невизначеності, швидко адаптувати інструменти менеджменту, мінімізувати втрати та відновлювати стабільність завдяки превентивним, адаптивним і відновлювальним механізмам [9].

Ключові елементи кризоорієнтованої парадигми виробничого менеджменту представлено у таблиці 2. Кожен компонент відображає управлінську логіку, спрямовану на подолання конкретного типу вразливості виробничої системи. Структура суб'єктів, відповідальних за формування управлінських рішень у кризових умовах хлібопекарського сегменту харчової промисловості, має багаторівневий та інтегрований характер, що забезпечує узгодженість дій на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Центральне місце в цій структурі посідає відповідальний менеджмент підприємства, до якого належить стратегічний та виробничий відповідальний менеджмент.

У кризових умовах їхня роль посилюється, оскільки стратегічні, тактичні та оперативні рішення мають ухвалюватися в умовах обмеженого часу та високої невизначеності, що потребує поєднання гнучкого мислення та здатності до довгострокового бачення розвитку внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Ключовими суб'єктами тактичного рівня є керівники виробництва – начальники цехів, менеджери змін, керівники виробничих ділянок. Вони забезпечують реалізацію оперативних рішень, пов'язаних із перерозподілом виробничих потужностей, оптимізацією виробничих режимів та підтриманням ритмічності випуску продукції [8, с. 210; 14]. Технологи та інженери відіграють визначальну роль у забезпеченні технологічної адаптації підприємства, оптимізації рецептур, впровадженні нових технологічних рішень та забезпеченні відповідності продукції стандартам безпечності та якості.

Зростаюча роль фахівців з енергоефективності та сталого розвитку в системі антикризового управління стає все більш важливою. Вони відповідають за впровадження ESG-підходів у виробничу політику. Не менш важливими є ризик-менеджери, які оцінюють ймовірність та наслідки можливих загроз, розробляють превентивні заходи та формують систему управління ризиками. Їхня робота особливо актуальна в умовах воєнних дій, ринкової нестабільності та високих логістичних ризиків.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що виробнича еліта – топ-менеджери, ключові технологічні та управлінські фахівці – формується як центр ухвалення нестандартних рішень у кризових ситуаціях. Саме ця група забезпечує інтеграцію стратегічних, технологічних і організаційних рішень, координує діяльність усіх суб'єктів управління та визначає траєкторію розвитку підприємства в умовах невизначеності. Механізм ухвалення нестандартних рішень у кризових умовах передбачає: швидку ситуаційну діагностику; паралельне опрацювання кількох сценаріїв дій; залучення міждисциплінарних команд; прийняття рішень в умовах неповноти інформації; постійний зворотний зв'язок і корекцію дій.

Ефективність сучасного виробничого менеджменту визначається здатністю поєднувати класичні операційні рішення, спрямовані на безперервність діяльності, із цифровими інструментами, що забезпечують точність прогнозування та контроль ключових ризиків на платформі європейського інструментарію KCB, що забезпечує адаптацію національного менеджменту до вимог євроадаптації. Антикризові моделі Agile та Lean стають передумовою адаптивності підприємств у нестабільному середовищі, що підтверджується дослідженнями. Стратегічні рішення, зокрема переосмислення продуктового портфеля, ESG-орієнтація та інвестиції у технологічну модернізацію, формують довгострокову

конкурентоспроможність галузі, особливо в умовах воєнних та економічних викликів.

Важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності є ступінь інтеграції принципів сталого розвитку на основі впровадження КСВ-практик у виробничу політику. Підприємства, які впроваджують енергоефективні технології, зменшують вуглецевий слід, забезпечують раціональне використання сировини та розвивають соціально відповідальні практики, демонструють стабільніше зростання, легший доступ до інвестиційних ресурсів і вищу лояльність споживачів. Це підтверджується світовими аналітичними звітами, які показують, що компанії з високими ESG-індикаторами краще долають кризи та швидше відновлюються після зовнішніх шоків. Таким чином, соціально відповідальний виробничий менеджмент у хлібопекарській галузі передбачає не лише ефективне антикризове реагування, а й збереження зобов'язань перед працівниками, громадами та споживачами навіть у найскладніших умовах. Це включає: гарантування зайнятості та гідних умов праці; підтримання доступності хліба як соціально значущого продукту; збереження екологічних стандартів; прозоре інформування стейкхолдерів щодо стану підприємства. Саме поєднання антикризової ефективності із соціальною відповідальністю формує якісно нову управлінську модель – кризоорієнтований соціально відповідальний менеджмент.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження було виявлено, що сучасний виробничий менеджмент трансформується від класичної ієрархічної моделі «планування – контроль» до кризоорієнтованої концепції, заснованої на оперативності, прогнозній аналітиці, високому рівні гнучкості та антикризовому лідерстві. Найбільш ефективні підприємства використовують поєднання agile- та lean-підходів, систем цифрового моделювання, predictive analytics, інструментів data-driven management та ESG-

орієнтованої модернізації. Важливим результатом дослідження є встановлення багаторівневої структури суб'єктів ухвалення рішень у кризових умовах. З'ясовано, що стратегічний рівень забезпечується топ-менеджментом, який формує антикризову політику, ухвалює рішення щодо пріоритетів інвестицій, ресурсного забезпечення та технологічної модернізації. Тактичний рівень реалізується керівниками виробництва, відповідальними за переналаштування виробничих ліній, контроль ритмічності та оперативну координацію. Технологи, інженери, фахівці з енергоефективності та сталого розвитку виконують функції технологічної адаптації та забезпечення відповідності ESG-вимогам. Водночас ризик-менеджери та логістичні менеджери формують структуру превентивного реагування, відновлюють порушені ланцюги постачання та мінімізують наслідки зовнішніх шоків. HR-підрозділи відіграють критичну роль у стабілізації кадрового потенціалу, мотивації персоналу та формуванні психологічної стійкості колективу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних інструментів оцінювання зрілості кризоорієнтованого менеджменту, що дозволить більш точно визначати рівень готовності підприємств до функціонування в умовах нестабільності. Важливим напрямом також є аналіз впливу цифрових технологій, зокрема цифрових двійників, прогнозної аналітики та систем управління ризиками на основі штучного інтелекту, на підвищення ефективності антикризових управлінських рішень. Особливу увагу варто приділити порівняльному дослідженню практик соціально відповідального кризоорієнтованого менеджменту в Україні та країнах ЄС, що дозволить виявити кращі підходи та адаптувати їх до національних умов. У сукупності це створить підґрунтя для формування адаптаційної дорожньої карти розвитку галузі в умовах довготривалих кризових трансформацій.

Література.

1. Агакерімова Р. Ю., Комар В. П. Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4064>.
2. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ* 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
3. Коренева Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.5.96>.
4. Охрімко О. О., Фоменко Д. В., Ситайло У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>.
5. Філіппов В. Ю. Управління ризиками підприємств сталого розвитку в умовах невизначеності та трансформаційного середовища. *ECONOMICS: time realities*. 2025. №1(77). С. 118-128. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.14>.
6. Букрєєва Д. С., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
7. Стандарт ISO 22301:2019 «Безпека та стійкість». URL: <https://tic-ua.com/uk/statti/iso-223012019-bezpeka-ta-stijkist-povnyj-posibnyk-yakuj-vy-povnyni-prochytaty/>.
8. Тарасюк Г. М., Фурсова Л. І. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 3. С. 209-213. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/44.pdf.
9. Ariffin J., Rami A., Nasharudin N., Zaremohzzabieh Z. Crucial Competencies for Crisis Management: The Importance of Middle Leaders' Conceptual Skills in Navigating Turbulent Times. *International Journal of Leadership Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2387551>.
10. Beck K. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>.
11. European Environment Agency. Environmental statement 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-statement-2023>.
12. Hollnagel E., Woods D.D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. London: CRC Press. 2009, 416 p.
13. International Energy Agency. Energy Efficiency 2022: Analysis and Outlook to 2030. Paris: IEA, 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022>.
14. Kantabutra S., Ketprapakorn N. Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(23). P. 13137. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132313137>.
15. Pearson C.M., Clair J.A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*. 1998. № 23(1). P. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.2307/259099>.
16. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*. 1996. Vol. 48(11). DOI: <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>.

References.

1. Ahakerimova, R. Yu., & Komar, V. P. (2024). Antykrizove upravlinnia diialnistiu pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Anti-crisis management of the activities of agro-food enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4064>.
2. Lunykina, I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentsnosti zovnishnogo sere dovyschcha [Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of turbulence of the external environment]. *Biznesinform*, no. 1. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
3. Koreneva, N. O. (2024). Osoblyvosti antykrizyynoho upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Peculiarities of anti-crisis management during martial law]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, no. 5, pp. 96-101. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.5.96>.

4. Okhrimenko, O. O., Fomenko, D. V., & Sytailo, U. V. (2024). Intehratsiia tsilei staloho rozvytku OON u biznes-stratehii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: vyklyky ta mozhlyvosti konsal'tynhu [Integration of the UN sustainable development goals into corporate social responsibility business strategies: challenges and opportunities of consulting]. *Zdobutky Ekonomiky: Perspektyvy ta Innovatsii*, vol. 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>.
5. Filippov, V. Yu. (2025). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstv staloho rozvytku v umovakh nevypravdanosti ta transformatsiinoho seredovyschcha [Risk management of sustainable development enterprises in conditions of uncertainty and transformational environment]. *ECONOMICS: Time Realities*, no. 1(77), pp. 118–128. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.14>.
6. Bukrieva, D. S., & Denysenko, K. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt [Corporate social responsibility as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
7. TIC. (2019). *Standart ISO 22301:2019 «Bezpeka ta stiiikist»* [Standard ISO 22301:2019 "Security and resilience"]. Available at: <https://tic-ua.com/uk/statti/iso-223012019-bezpeka-ta-stiikist-povnyj-posibnyk-yakyj-vy-povynni-prochytaty/>.
8. Tarasiuk, H. M., & Fursova, L. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Improving the management system of the human resources potential of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 3, no. 6, pp. 209–213. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vevstnik/pdf/ekon/pdibase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/44.pdf.
9. Ariffin, J., Rani, A., Nasharudin, N., & Zaremolzabiel, Z. (2024). Crucial Competencies for Crisis Management: The Importance of Middle Leaders' Conceptual Skills in Navigating Turbulent Times. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2387551>.
10. Beck, K. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org>.
11. European Environment Agency. (2023). *Environmental statement 2023*. Available at: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/environmental-statement-2023>.
12. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2009). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. London: CRC Press.
13. International Energy Agency. (2022). *Energy Efficiency 2022: Analysis and Outlook to 2030*. Paris: IEA. Available at: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022>.
14. Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*, vol. 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313137>.
15. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, no. 23(1), pp. 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
16. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 48(11). <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>.

Abstract.

Korenyuk P. Innovative adaptive management and social responsibility in the bakery industry: subjects and mechanisms of non-standard solutions.

The article investigates the transformation of production management within the Ukrainian baking industry under the pressure of deep crisis shifts during 2021–2024. Amidst military actions, energy instability, and disrupted logistics, the industry faces a systemic challenge: ensuring food security while maintaining operational continuity. The study identifies a critical gap between traditional management models and the demands of a highly uncertain environment, necessitating a transition toward a crisis-oriented management paradigm. This paradigm integrates crisis management instruments, organizational resilience, and business continuity planning (BCP) with the principles of corporate social responsibility (CSR). The research provides a comprehensive systematization of crisis factors affecting the baking sector, including economic inflation, energy deficits, and labor migration. A significant portion of the work is dedicated to characterizing the multi-level subjective structure of crisis management. It highlights the shifting roles of strategic top management, production managers, and highly specialized experts (technologists, risk managers, and ESG specialists) in making non-standard management decisions. The author emphasizes that "production elites" serve as centers for situational diagnostics and scenario-based planning under conditions of incomplete information. Furthermore, the article substantiates the role of ESG (Environmental, Social, and Governance) approaches as essential components of modern anti-crisis strategies. It argues that socially responsible production management involves not only survival and efficiency but also the fulfillment of obligations toward employees, local communities, and consumers. The study concludes that the synergy between Agile and Lean methodologies, predictive analytics, and European CSR standards forms a resilient management model capable of ensuring long-term competitiveness. Future research directions are proposed, focusing on the development of AI-based risk management systems and comparative studies of crisis-oriented practices between Ukraine and the EU.

Keywords: production management, baking industry, crisis-oriented paradigm, anti-crisis management, corporate social responsibility, ESG-factors, business continuity planning, organizational resilience.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

Кореньук П. І. Інноваційний адаптивний менеджмент і соціальна відповідальність у хлібопекарській галузі: суб'єкти та механізми нестандартних рішень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №3. С. 152–155.

Korenyuk P. Innovative adaptive management and social responsibility in the bakery industry: subjects and mechanisms of non-standard solutions. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 3, pp. 152–155.

УДК: 352.07:316.422:005.334:004.9; JEL classification: H70, O18, R58, F52, K23
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-35>

МІНЕНКО Софія Іванівна, докторка філософії, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ, ЕКОНОМІЧНІ, ПРАВОВІ АСПЕКТИ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Міненко С.І. Організаційні, економічні, правові аспекти муніципального управління під впливом глобальних викликів.

У статті обґрунтовано процедурний підхід до дослідження організаційних, економічних і правових аспектів муніципального управління в умовах глобальних викликів. Доведено, що для прифронтових громад традиційна описова аналітика є недостатньою, оскільки вона не забезпечує формалізованого механізму вибору управлінських дій у кризових ситуаціях. Запропоновано інтегровану модель адаптивного муніципального управління, що поєднує три взаємодіючі інструменти: дерево рішень для вибору адаптивної стратегії, теплову карту критичних точок впливу глобальних загроз і канвас організаційно-правових відповідей. Емпіричний контекст дослідження становить Харківська область як прифронтовий регіон, у якому одночасно проявляються воєнні, інфраструктурні, демографічні, цифрові та інституційні ризики. Наукова новизна полягає у формалізації адаптивного управлінського рішення як алгоритму, що може бути закріпленою у локальних нормативних актах органів місцевого самоврядування. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованих інструментів під час розроблення кризових протоколів, програм відновлення, планів цифрової безпеки та стратегій інституційної стійкості територіальних громад.

Ключові слова: муніципальне управління, організаційно-правові аспекти, глобальні виклики, загрози, алгоритм адаптивних рішень; теплова карта; канвас-метод; Харківська область.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне муніципальне управління в Україні функціонує в умовах одночасної дії декількох груп глобальних викликів: воєнних, безпекових, інфраструктурних, демографічних, цифрових, економічних та

інституційних. Для прифронтових територіальних громад ці виклики мають не абстрактний, а безпосередньо операційний характер, оскільки впливають на безперервність надання публічних послуг, бюджетну спроможність, кадрову стабільність, функціонування критичної