

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 закріплений 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

інфраструктури та легітимність управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває не лише фіксація масштабів проблем, а й розроблення формалізованих процедур реагування, здатних забезпечити послідовність, правову визначеність і ресурсну обґрунтованість дій органів місцевого самоврядування [9; 10; 12].

Аналіз наукових і прикладних джерел свідчить, що значна частина досліджень кризового муніципального управління зосереджується переважно на описі наслідків війни, руйнування інфраструктури, відтоку населення, трансформації місцевих бюджетів і зростання управлінського навантаження на громади [13; 15]. Водночас менш розробленим залишається питання переходу від описової аналітики до процедурного інструментарію, який дозволяє муніципальному управлінню обирати конкретну адаптивну стратегію залежно від типу загрози, наявності ресурсів, стану інституційної спроможності та чинних правових обмежень.

Отже, проблема дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування такого підходу до муніципального управління, який поєднує діагностику глобальних загроз із формалізованими алгоритмами прийняття рішень, матричним визначенням пріоритетів і нормативно закріпленими організаційно-правовими відповідями. Саме така логіка дає змогу розглянути адаптацію громад не як сукупність ситуативних дій, а як керований процес підвищення інституційної стійкості, економічної раціональності та правової визначеності місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення теорії прийняття управлінських рішень, концепції обмеженої раціональності та процедурної раціоналізації управлінського вибору. Праці Г. Саймона та Т. Сааті є важливими для обґрунтування алгоритмічної логіки ухвалення рішень у складних системах, де суб'єкт управління діє в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності й обмеженості ресурсів [6; 8]. У контексті муніципального управління ці підходи дозволяють перейти від загального опису кризових явищ до побудови структурованих моделей вибору управлінських дій.

Методичну основу формування оціночних матриць і визначення пріоритетів адаптаційного управління становлять дослідження І. О. Іртищевой та співавторів, у яких розкрито питання ефективності регіонального публічного управління, оцінювання ресурсного потенціалу регіональних систем, економіки воєнного часу, цифрових трансформацій та управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки [1–5]. Зазначені праці є важливими для розуміння того, що стійкість управлінської системи залежить не лише від правових повноважень, а й від ресурсної забезпеченості, цифрової готовності, інституційної узгодженості та здатності до швидкого перерозподілу управлінських пріоритетів.

Правову основу дослідження становлять положення законодавства України про місцеве самоврядування, правовий режим воєнного стану та кібербезпеку, а також європейські підходи до цифрової стійкості й безпеки мережево-інформаційних систем [9–11; 14]. Окреме значення мають аналітичні матеріали щодо відновлення Харківської області та оцінювання спроможності місцевого врядування у прифронтових регіонах [12; 13]. Попри наявність значного масиву досліджень щодо кризового управління, недостатньо розкритою залишається саме процедурна формалізація організаційно-правових і економічних рішень для громад, що функціонують під впливом комплексних загроз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування процедурної моделі адаптації муніципального управління до глобальних викликів через розроблення трьох взаємопов'язаних інструментів: алгоритму вибору адаптивної

стратегії у формі дерева рішень, матриці критичних точок впливу у формі теплової карти та канвасу організаційно-правових відповідей із прогнозуванням коротко-, середньо- і довгострокових ефектів на матеріалах Харківської області.

Методи дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні системного, структурно-функціонального, порівняльно-правового, матричного, алгоритмічного та кейс-орієнтованого підходів. Системний підхід використано для розгляду муніципального управління як сукупності взаємопов'язаних організаційних, економічних, правових і цифрових елементів. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення ролі окремих сфер муніципального управління у забезпеченні стійкості громади. Порівняльно-правовий метод дозволив співвіднести адаптивні стратегії з положеннями чинного законодавства України та окремими європейськими підходами до цифрової безпеки [9–11; 14]. Матричний метод використано для побудови теплової карти загроз, алгоритмічний – для формування дерева рішень, а кейс-підхід – для врахування специфіки Харківської області як прифронтового регіону [12; 13].

Наукова новизна та практичне значення. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні інтегрованого процедурного підходу до адаптації муніципального управління в умовах глобальних викликів. На відміну від переважно описових підходів, запропонована модель передбачає послідовне поєднання алгоритму вибору управлінської стратегії, матричної оцінки критичних точок впливу та канвасу організаційно-правових відповідей. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами місцевого самоврядування для формування локальних кризових протоколів, програм відновлення, планів цифрової безпеки, механізмів міжмуніципальної координації та документів інституційної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дерево рішень у межах запропонованої моделі виконує функцію формалізації первинного управлінського вибору. Його призначення полягає у встановленні логічного зв'язку між типом загрози, критеріями оцінювання стану муніципальної системи, допустимими організаційними діями та відповідною правовою основою. Такий підхід дає змогу зменшити простір невизначеності під час кризового реагування і забезпечити більшу послідовність дій органів місцевого самоврядування.

Алгоритм побудовано за трирівневою логікою. На першому рівні здійснюється типологізація загрози: фізична або інфраструктурна руйнація, цифрова чи інформаційна атака, інституційна деградація. На другому рівні застосовується критеріальний фільтр, який конкретизує умови вибору рішення: наявність альтернативної інфраструктури, задіяність критичної інформаційної системи, наявність кадрового резерву та збереженість інституційної пам'яті. На третьому рівні визначаються адаптивні стратегії, які мають бути співвіднесені з положеннями законодавства про місцеве самоврядування, воєнним станом, кібербезпекою та відновленням територій [9–12].

Наукова цінність алгоритмічної форми полягає у тому, що вона переводить управлінське реагування з режиму ситуативного вибору в режим попередньо визначеної процедури. Для прифронтових громад, де управлінські рішення часто ухвалюються за умов дефіциту часу, інформаційної фрагментарності та високого рівня ризику, така формалізація має не лише організаційне, а й правове значення. Вона забезпечує відтвореність рішень, знижує залежність від індивідуальної імпровізації посадових осіб і створює передумови для подальшого закріплення кризових протоколів у локальних нормативних актах.

Запропоновані адаптивні стратегії доцільно розглядати як узагальнення практик, що сформувалися в

українських громадах упродовж 2022–2024 років, зокрема у сфері резервування критичної інфраструктури, цифрового дублювання даних, міжмуніципальної координації, кадрового резервування та оперативного перерозподілу ресурсів [12; 13]. На відміну від

емпіричного опису таких практик, дерево рішень забезпечує їх процедурну систематизацію: кожна стратегія набуває значення не випадкової реакції на кризу, а елемента нормативно й організаційно впорядкованого механізму адаптивного управління.

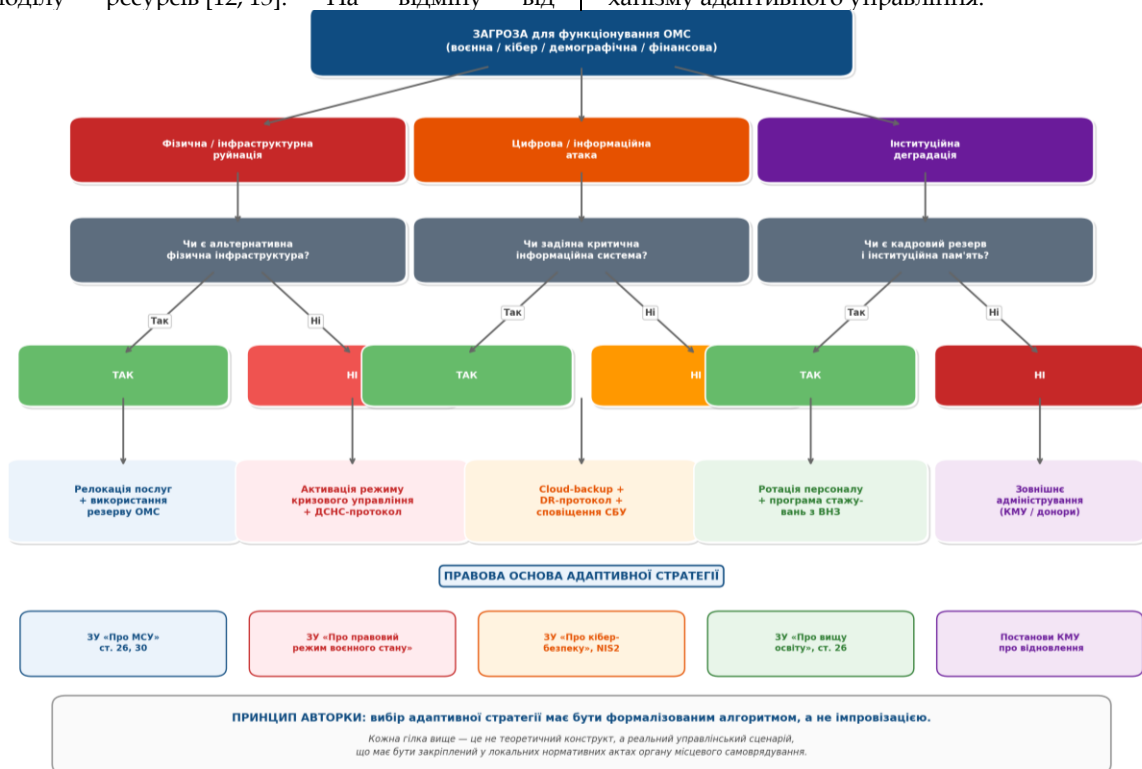


Рис. 1. Дерево організаційно-правових рішень муніципального управління в умовах глобальних загроз для вибору адаптивної стратегії. (розроблено автором)

Теплова карта у запропонованій моделі виконує функцію пріоритизації управлінських і фінансових рішень. Її застосування зумовлене тим, що глобальні виклики неоднаково впливають на різні сфери муніципального управління. В умовах обмеженості бюджетних, кадрових, інфраструктурних та інформаційних ресурсів органи місцевого самоврядування потребують інструменту, який дозволяє виявляти найбільш критичні перетини між типами загроз і сферами відповідальності громади.

Матриця формується шляхом співвіднесення семи груп загроз із дев'ятьма сферами муніципального управління. Інтенсивність впливу в кожній клітинці оцінюється за шкалою від 0 до 10, де 0–3 бали відповідають низькому рівню впливу, 4–6 – середньому, 7–8 – високому, 9–10 – критичному. Методологічно така оцінка може ґрунтуватися на поєднанні аналізу відкритих звітів органів влади, нормативних документів, матеріалів міжнародних організацій і експертної інтерпретації автора [1; 2; 12; 13; 15].

Результати матричного представлення свідчать про наявність кількох стійких закономірностей. По-перше, воєнні дії мають системний вплив не лише на інфраструктуру й територіальну безпеку, а й на стратегічне планування, управління земельними ресурсами та бюджетне прогнозування. По-друге, кібератаки концентрують критичний вплив у сферах адміністративних послуг, електронного урядування та захисту муніципальних реєстрів, що безпосередньо пов'язано із вимогами кіберстійкості публічного сектору [11; 14]. По-третє, демографічний відтік має розподілений характер: його наслідки проявляються одночасно в кадровому забезпеченні, якості публічних послуг, локальній економіці та інституційній пам'яті громади.

Отже, теплова карта може виконувати подвійну функцію. З одного боку, вона є аналітичним інструментом ідентифікації найбільш уразливих сфер муніципального управління. З іншого боку, вона може використовуватися як основа для економічного обґрунтування

розподілу ресурсів, оскільки дозволяє визначати ті напрями, у яких управлінські, фінансові та цифрові інвестиції здатні забезпечити найвищий адаптаційний ефект.

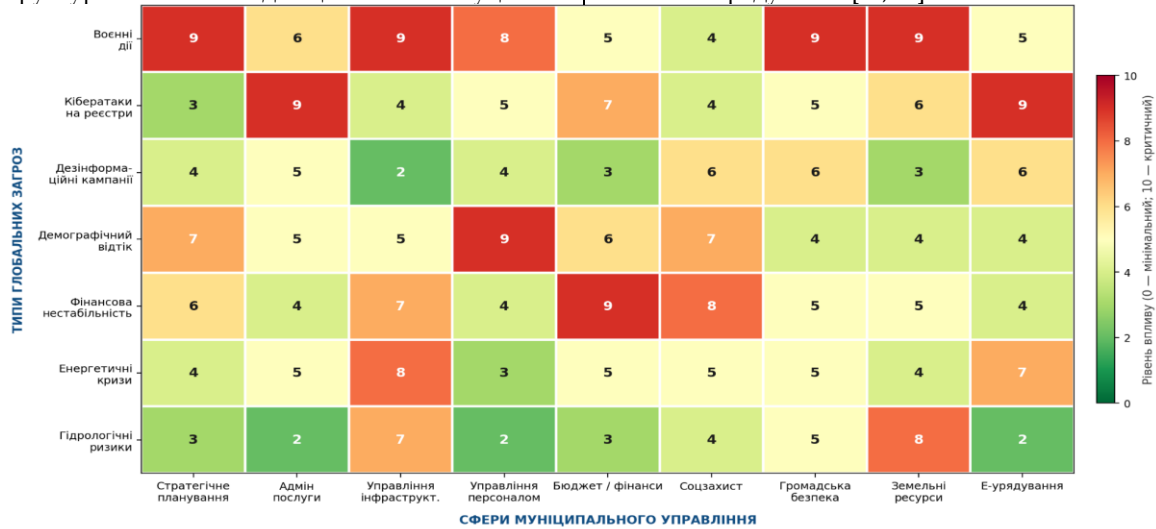
Канвас організаційно-правових відповідей є інтегруючим елементом запропонованої моделі, оскільки поєднує результати діагностики загроз, визначення управлінських дефіцитів, добір цифрових інструментів, правове оформлення рішень і прогнозування очікуваних ефектів. Його методологічною передумовою є канвас-підхід А. Остервальдера та І. Пін'єра, адаптований до сфери публічного управління, де ключовим результатом є не бізнес-цінність, а стійкість, безперервність і правова визначеність муніципального управління [7].

Структурно канвас складається з п'яти взаємопов'язаних панелей. Перша панель фіксує глобальні виклики як зовнішні умови функціонування громади. Друга відображає організаційно-правові дефіцити органів місцевого самоврядування, що обмежують їх здатність до ефективного реагування. Третя панель систематизує цифрові інструменти, які можуть бути використані на операційному рівні. Четверта панель визначає організаційно-правові відповіді, що підлягають упровадженню через управлінські рішення, локальні нормативні акти, програми відновлення або міжмуніципальні механізми. П'ята панель конкретизує очікувані ефекти у коротко-, середньо- та довгостроковому горизонтах.

Перевага канвас-формату полягає у можливості представити повний причинно-наслідковий ланцюг “виклик – дефіцит – інструмент – відповідь – ефект” у межах єдиної логічної схеми. Це дає змогу уникнути фрагментарності управлінського аналізу, коли загрози, ресурси, правові механізми та очікувані результати розглядаються окремо. Для органів місцевого самоврядування такий формат може бути корисним під час підготовки програмних документів, планів відновлення, внутрішніх регламентів кризового реагування та заявок на міжнародну технічну допомогу. Трирівнева система ефектів у канвасі має змістовне, а не лише часове-

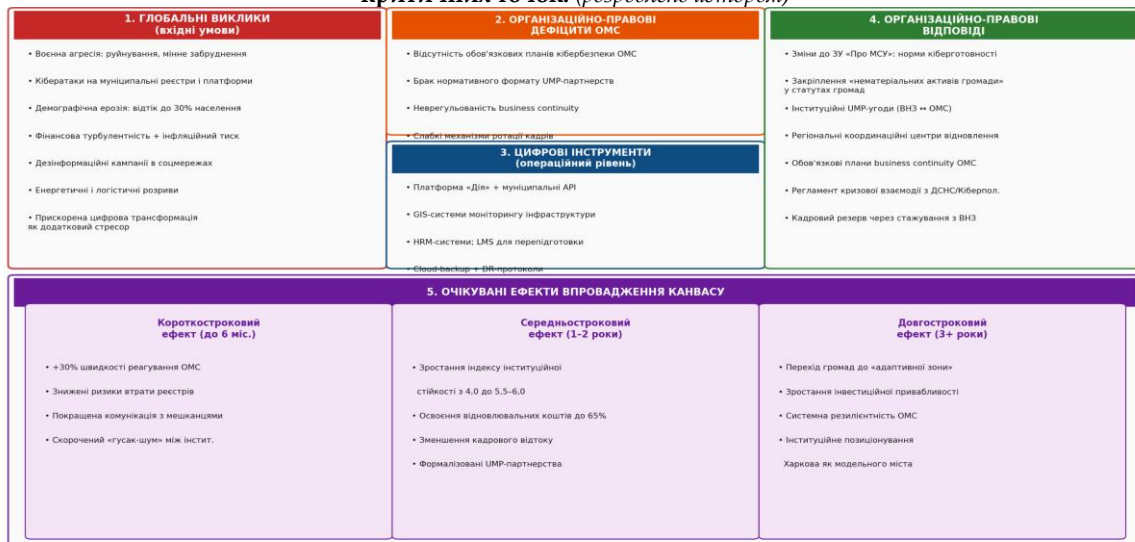
планувальне значення. Короткостроковий горизонт охоплює оперативні результати: скорочення часу реагування, підтримання безперервності базових послуг, зменшення втрат від порушення інфраструктурних або цифрових систем. Середньостроковий горизонт відображає структурні зміни: підвищення інституційної

стійкості, поліпшення координації між суб'єктами управління, ефективніше використання бюджетних і донорських ресурсів. Довгостроковий горизонт пов'язаний із трансформацією муніципальної системи в напрямі адаптивного, цифрово спроможного та правово впорядкованого врядування [13; 15].



Джерело: складено автором на основі: Mykolaiv & Kharkiv OVA reports (2024); UNDP Ukraine; OECD; Cyber Police data; методичного апарату Іртишевої І.О. зі співавторами [1, 3].

Рис. 2. Теплова карта інтенсивності впливу глобальних загроз на сфери муніципального управління: матриця критичних точок. (розроблено автором)



Джерело: розроблено автором (адаптовано канвас-принципи Остервальдера до муніципально-правового контексту).

Рис. 3. Канвас «Глобальні виклики ↔ організаційно-правові відповіді» для системи муніципального управління на матеріалах Харківської області. (розроблено автором)

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано доцільність переходу від переважно описової моделі аналізу муніципального управління в умовах глобальних викликів до процедурної моделі адаптивного реагування. Встановлено, що для прифронтових громад ключового значення набуває не лише ідентифікація загроз, а й формалізація управлінських дій, визначення пріоритетів ресурсного забезпечення та нормативне закріплення відповідних організаційно-правових механізмів.

Розроблене дерево рішень дозволяє структурувати вибір адаптивної стратегії залежно від типу загрози, стану інфраструктури, рівня цифрової вразливості та наявності кадрового резерву. Його використання може підвищити послідовність кризового реагування органів місцевого самоврядування і зменшити ризик ситуативних або правово недостатньо обґрунтованих управлінських дій. Теплова карта критичних точок впливу глобальних загроз забезпечує інструментальну основу для пріоритизації управлінських і фінансових рішень. Її застосування дає змогу

виявляти сфери, де поєднання інтенсивності загроз і функціональної значущості напряму управління створює найбільший ризик для стійкості громади.

Канвас організаційно-правових відповідей інтегрує діагностику викликів, управлінські дефіцити, цифрові інструменти, нормативні рішення та очікувані ефекти в єдину логічну схему. Це дозволяє розглядати адаптацію муніципального управління як цілісний процес, що охоплює організаційний, економічний, правовий і цифровий виміри.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання під час розроблення локальних кризових протоколів, програм відновлення, стратегій цифрової безпеки, регламентів між-муніципальної координації та документів інституційної стійкості територіальних громад. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованих моделей у конкретних громадах Харківської області та порівнянням їх ефективності з практиками інших прифронтових регіонів України.

Література.

1. Іртішцева І.О., Павленко О.В., Бойко Є.О., Стегней М.І., Крамаренко І.С., Гришина Н.В., Іщенко О.А. Оцінка ефективності регіонального публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. Issue 4. P. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.49>.
2. Іртішцева І.О., Стегней М.І., Крамаренко І.С., Бойко Є.О., Надточій І.І., Сіренко І.О., Гришина Н.В., Іщенко О.А. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу та їх вплив на транспортну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Том 312. № 6(2). С. 189–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-32](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-32).
3. Іртішцева І.О., Крамаренко І.С., Сіренко І.О. Економіка воєнного часу та повоєнний економічний розвиток: світові та українські реалії. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. № 2. P. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.
4. Крамаренко І.С., Іртішцева І.О., Стегней М.І., Бойко Є.О., Надточій І.І. Соціально-економічний розвиток в умовах цифрових трансформацій: регіональні особливості, стратегічний аналіз та перспективи. International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI). 2022. P. 175–182. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCSI55933.2022.00035>.
5. Іртішцева І.О., Кім В.В., Клецов Є.О. Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки: глобальний і національний досвід. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. № 5. P. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-11>.
6. Saaty T.L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1. № 1. P. 83–98.
7. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley, 2010. 288 p.
8. Simon H.A. *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977. 175 p.
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr>.
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України № 2163-VIII від 05.10.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
12. Харківська ОВА. Звіти про стан відновлення Харківської області. 2024. URL: <https://kharkivoda.gov.ua>.
13. UNDP Ukraine. Local governance and recovery: assessment of municipal capacity in frontline regions. Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine>.
14. European Commission. NIS2 Directive. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>.
15. OECD. OECD Regional Outlook 2023: Building Resilient Regions. OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/a9bd7f3b-en>.

References.

1. Irtyshcheva, I.O., Pavlenko, O.V., Bojko, Ye.O., Stehnej, M.I., Kramarenko, I.S., Hryshyna, N.V., Ischenko, O.A. (2022). «Assessment of the effectiveness of regional public administration in the context of achieving sustainable development goals». *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 44. Issue 4. pp. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.49>.
2. Irtyshcheva, I.O., Stehnej, M.I., Kramarenko, I.S., Bojko, Ye.O., Nadtochij, I.I., Sirenko, I.O., Hryshyna, N.V., Ischenko, O.A. (2022). «Methodological approaches to assessing resource potential and their impact on the transport system of Ukraine». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vol. 312. № 6(2). pp. 189–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-32](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-32).
3. Irtyshcheva, I.O., Kramarenko, I.S., Sirenko, I.O. (2022). «Wartime Economy and Postwar Economic Development: World and Ukrainian Realities». *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8. № 2. pp. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.
4. Kramarenko, I.S., Irtyshcheva, I.O., Stehnej, M.I., Bojko, Ye.O., Nadtochij, I.I. (2022). «Socio-economic development in the context of digital transformations: regional features, strategic analysis and prospects». [Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok v umovakh tsyfrovyykh transformatsij: rehional'ni osoblyvosti, stratehichnyj analiz ta perspektivy]. International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI). DOI: <https://doi.org/10.1109/MCSI55933.2022.00035>.
5. Irtyshcheva, I.O., Kim, V.V., Kletsov, Ye.O. (2022). «Business Process Management in the Digital Economy: Global and National Experience». *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8. № 5. pp. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-11>.
6. Saaty, T.L. (2008). «Decision making with the analytic hierarchy process». *International Journal of Services Sciences*. Vol. 1. № 1. pp. 83–98.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. Hoboken.
8. Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. USA.
9. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy. (1997). [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine]. № 280/97-VR dated May 21, 1997. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr>.
10. Pro pravovij rezhyim voiennoho stanu: Zakon Ukrainy. (2015). [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine]. № 389-VIII dated May 12, 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
11. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy. (2017). [On the basic principles of ensuring cybersecurity in Ukraine: Law of Ukraine]. № 2163-VIII dated October 5, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
12. (2024). Kharkiv's'ka OVA. Zvity pro stan vidnovlennia Kharkiv's'koi oblasti. [Kharkiv OVA. Reports on the state of restoration of the Kharkiv region]. Available at: <https://kharkivoda.gov.ua>.
13. (2024). UNDP Ukraine. Local governance and recovery: assessment of municipal capacity in frontline regions. Kyiv. Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine>.
14. (2022). European Commission. NIS2 Directive. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj>.
15. (2023). OECD. OECD Regional Outlook 2023: Building Resilient Regions. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a9bd7f3b-en>.

Abstract.

Minenko S. Organizational, economic and legal aspects of municipal governance under the influence of global challenges.

The article scientifically substantiates the procedural approach to transforming municipal governance amid the complex interplay of global challenges, which is critically important for ensuring the resilience of territorial communities in crisis conditions. Based on the analysis of the specifics of the Kharkiv region as a frontline region, it is shown that traditional descriptive analytics are insufficient for an operational response to military, infrastructure, demographic, and digital threats, as they lack formal mechanisms for selecting managerial actions. The scientific novelty of the study lies in the development and implementation of an integrated model of adaptive municipal governance, which is based on three interrelated tools: a decision tree for algorithmizing the choice of an adaptive strategy (from the relocation of services to external administration), a heat map for identifying and prioritizing critical points of threat impact on the areas of responsibility of the community, as well as a canvas of organizational and legal responses. The proposed approach allows the transfer of the management response from the mode of situational improvisation to the plane of clearly defined procedures to be enshrined in local regulatory acts of local self-government bodies. The author's model provides a complete cause-and-effect chain linking the identified deficits (human, digital, financial) to specific tools for overcoming them, and forecasts the short-, medium-, and long-term effects of strengthening institutional resilience. The practical significance of the results lies in the possibility of using the developed matrices and algorithms to create crisis protocols, recovery plans, and digital security strategies that enable communities to maintain the continuity of public service provision and the legal certainty of management even in conditions of extreme uncertainty.

Keywords: municipal governance; organizational and legal aspects; global challenges; threats; adaptive decision algorithm; heatmap; canvas method; Kharkiv oblast.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

- Міненко С.І. Організаційні, економічні, правові аспекти муніципального управління під впливом глобальних викликів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 155–159.
- Minenko S. Organizational, economic and legal aspects of municipal governance under the influence of global challenges. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 3. pp. 155–159.