

DOI: 10.15276/EJ.01.2024.2
DOI: 10.5281/zenodo.11081255
UDC: 658.012.32
JEL: D21, D81

АНТИКРИЗОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

ANTI-CRISIS TRANSFORMATION OF STRATEGIES OF BUSINESS STRUCTURES AND THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THEIR IMPLEMENTATION

Oleksandr Ye. Bavyko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0087-2656
Email: o.ie.bavyko@opu.ua

Dmytro V. Orshatskyi
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0004-3241-5400
Email: orshatskiy@stud.op.edu.ua

Received 26.02.2024

Бавико О.Є., Оршацький Д.В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. Науково-методична стаття.

У статті представлені результати аналізу наукових публікацій, що містять дефініції та підходи до визначення змісту понять стратегія, стратегічне та антикризове управління, організаційно-економічний механізм. Встановлено, що високий ступінь негативного впливу кризових факторів, обумовлює зростання екзогенної детермінованості стратегій підприємницьких структур, зменшення часових горизонтів планування та набуття ними функціонального змісту антикризового управління. Організаційно-економічний механізм реалізації антикризових стратегій набуває додаткового функціонального призначення, що пов'язане з моніторингом й оцінкою військових загроз у процесі визначення довгострокових та функціональних цілей. Трансформація економічної складової механізму передбачає оптимізацію бізнес-процесів підприємства, що забезпечує його стійкість до зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Ключові слова: стратегія, антикризова стратегія, стратегічне управління, антикризове управління, модель, організаційно-економічний механізм

Bavyko O.Ye., Orshatskyi D.V. Anti-Crisis Transformation of Strategies of Business Structures and the Organizational and Economic Mechanism of their Implementation. Scientific and methodical article.

The article presents the results of the analysis of scientific publications containing definitions and approaches to determining the content of strategy concepts, strategic and anti-crisis management, organizational and economic mechanism. It has been established that the high degree of negative impact of crisis factors determines the growth of exogenous determinism of business structure strategies, the reduction of planning time horizons and their acquisition of the functional content of anti-crisis management. The organizational and economic mechanism for the implementation of anti-crisis strategies acquires an additional functional purpose, which is related to the monitoring and assessment of military threats in the process of determining long-term and functional goals. The transformation of the economic component of the mechanism involves the optimization of the enterprise's business processes, which ensures its resistance to external destabilizing influences.

Keywords: strategy, anti-crisis strategy, strategic management, anti-crisis management, model, organizational and economic mechanism

Сучасний період розвитку економічних відносин характеризується ускладненням управлінських завдань щодо забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур. Прискорене впровадження цифрових технологій та виробничих інновацій, загострення конкурентної боротьби на глобалізованих ринках, в якості основних факторів трансформації підприємницького середовища, поступились місцем руйнуючому впливу військових та пандемічних загроз. Головним наслідком цих негативних впливів став беспрецедентний рівень непрогнозованості та ризиків з якими зіткнулись підприємницькі структури. Умови господарювання ускладнюються загальним зменшенням ділової активності, що стала наслідком військових дій, руйнування традиційних ланцюгів постачання та збуту. Масовий виїзд населення за кордон та переміщення в безпечні західні регіони, призвели до нестачі кваліфікованого персоналу. Враховуючи зниження доходів це негативно впливає на обсяг платоспроможного попиту. За таких умов, підприємницькі структури вимушені змінювати пріоритети управління, підпорядковуючи їх антикризовим завданням. Стратегії підприємницьких структур набувають загального антикризового спрямування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Науково-теоретичні та практичні опрацювання проблем змісту та реалізації стратегічного управління традиційно ґрунтуються на результатах досліджень І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, І. Адізеа. Стратегії підприємницьких структур в якості елементу системи управління, який відображає довгострокові цілі та відповідні плани розвитку, розглядають у своїх дослідженнях вітчизняні науковці Захарчин Р.М., Горелов Д.О., Большенко С.Ф., Гура О.Л., Бобівський В.А., Македон В.В., Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Зміст стратегічного управління, його цілі, складові елементи організаційного механізму реалізації, розкривають у своїх дослідженнях Щурко У.В., Таран-Лала О.М., Сухорук К.В., Шершньова З.Є., Єрмакова О.М., Красняк О.П., Мищик В.О., Шарко В.В.

Багатоаспектний зміст поняття «організаційно-економічний механізм», класифікацію підходів до визначення його основних складових елементів та змістових ознак, досліджують в контексті теоретичних і прикладних аспектів забезпечення ефективності управління підприємницькими структурами Кіпіоро І.М., Шиманська В., Грішнова О.А., Василик О.В., Тульчинська С.О., Хринюк О.С., Дергалюк М.О., Тридід О.М.

Дослідження проблем змісту та механізму реалізації стратегій підприємницьких структур містять ґрунтовну теоретико-методичну базу та прикладний інструментарій. Одночасно кризова трансформація підприємницького середовища обумовила актуалізацію подальшого, цілеспрямованого дослідження проблематики організаційно-економічного забезпечення реалізації антикризових стратегій підприємницьких структур.

Метою статті є визначення основних змістових характеристик, напрямів цільової трансформації та формування моделі організаційно-економічного механізму реалізації стратегій підприємницьких структур в кризових умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження

Вирішення завдань ефективного господарювання та розвитку підприємницьких структур традиційно засноване на використанні комплексного управлінського інструменту, який отримав назву «організаційно-економічний механізм». Поняття «механізм» має давньогрецьке походження та перекладається як – машина. В контексті завдань механіки «механізм» розглядається як сукупність сполучених елементів або засобів, які передають імпульс та забезпечують рух певної системи.

Зміст поняття «механізм» виявився дуже вдалим для відображення сутності та структури різноманітних процесів як у механіці, так і в соціальних науках. Саме в соціальних науках «механізм» розглядається в контексті системного підходу: «сукупність певних ланок та елементів, що приводить в дію певну систему, або спосіб, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності» [1].

Розвиток теоретико-методичних уявлень про організацію соціально-економічних відносин, пов'язаний з формуванням процесного підходу, в межах якого розвиток розглядається як визначена послідовність взаємопов'язаних дій в контексті парадигми постійних змін, а теоретико-методична конструкція механізму їх реалізації покликана відобразити їх узагальнену структуру: «сукупність конкретних форм, методів, алгоритмів та інструментів усвідомленого вибору й впливу на економічні явища та процеси» [2].

Аналіз наукової генези та наявних у дослідженнях визначень поняття «механізм» дає підстави стверджувати про присутність двох основних змістових характеристик. По-перше, це стала система елементів. По-друге, ця система спрямована на забезпечення руху, змін, досягнення визначених цілей на основі використання наявних ресурсів.

Як вже було вказано вище, семантична доречність використання поняття «механізм» в соціальних науках призвела до розширення практики його активного використання для пояснення процесів соціально-економічної динаміки та обґрунтування пропонованих рішень щодо складних завдань розвитку.

Поняття «організаційно-економічний механізм» використовується дослідниками для відображення змісту економічних процесів і явищ на різних рівнях наукового узагальнення. На загальнометодологічному рівні зміст поняття ідентифікується як «... спосіб забезпечення реалізації вимог об'єктивних законів у процесі суб'єктивної людської діяльності. Він задає правила економічної гри, орієнтуючи діяльність і поведінку господарюючих суб'єктів у напрямі реалізації визначених цілей» [3]. Організаційно-економічний механізм в межах інструментального підходу в управлінні набуває змісту системи засобів цілеспрямованого організаційного та економічного впливу на об'єкт управління [4]. Для відображення регулюючого впливу державної економічної політики, організаційно-економічний механізм може бути представлений як система економічних, правових, організаційних впливів на всіх рівнях економічної системи, що спрямовані на забезпечення взаємовигідних умов здійснення господарської діяльності [5]. Системний економічний зміст має інтерпретація організаційно-економічного механізму, в межах якої, це поняття розглядається як «... певна сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою із рухливими внутрішніми та зовнішніми зв'язками на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки, її міжгалузевих комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації якого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв'язки, елементи, стимули тощо» [6]. На мікрорівні організаційно-економічний механізм розглядається як

інструмент досягнення завдань розвитку підприємства, представлений складною системною економічних відносин, що формуються у процесі взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників [7].

На різних рівнях наукового узагальнення та предметної ідентифікації формуються основні змістові ознаки поняття «організаційно-економічний механізм», рис. 1.

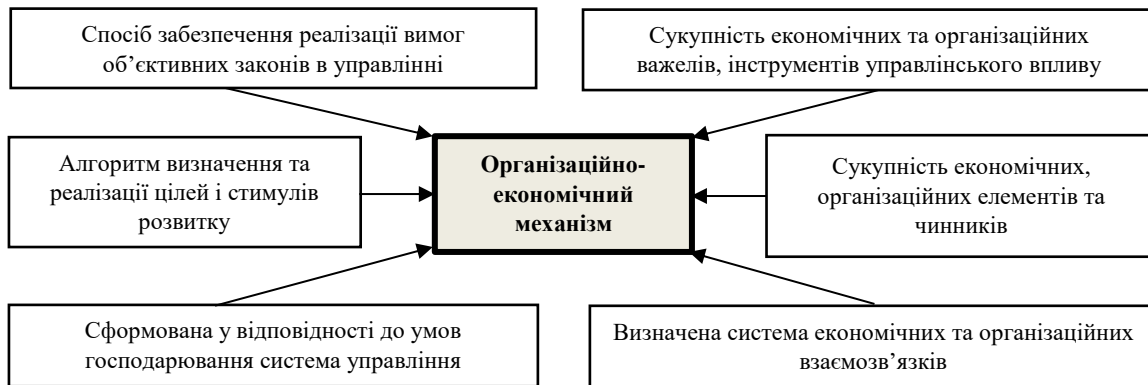


Рисунок 1. Основні змістові ознаки поняття «організаційно-економічний механізм»

Джерело: власна розробка авторів

Структурно-логічний аналіз представлених дефініцій та основних змістових поняття «організаційно-економічний механізм» дає підстави для виокремлення підходів щодо визначення його сутності:

- сукупність економічних, правових, організаційних важелів, інструментів, чинників, форм та методів управлінського впливу;
- визначена система, послідовність, характер взаємозв'язків та дій у процесі функціонування, а також формування цілей і стимулів, спрямованих на забезпечення економічної ефективності суб'єктів економічних відносин.

Узагальнюючи результати дослідження наукових підходів до змісту поняття «організаційно-економічний механізм», вбачається можливим для вирішення завдань представленого дослідження сформувати таке визначення: сформована під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників система взаємопов'язаних організаційних та економічних елементів, форм, методів та інструментів управління в межах якої формуються цілі розвитку підприємницької структури та умови для їх досягнення.

Для вирішення завдання щодо понятійної ідентифікації організаційно-економічного механізму реалізації антикризової стратегії необхідно звернутись до змісту відповідних складових понять у сфері стратегічного та антикризового управління.

Стратегія в діяльності підприємницьких структур традиційно розглядається як довгостроковий план розвитку, що формується у процесі перманентного моніторингу відповідності внутрішнього організаційно-економічного потенціалу можливостям і загрозам зовнішнього середовища.

Дослідники проблем стратегічного управління через призму визначення поняття «стратегія» відображають його змістові характеристики:

- визначення місії, цілей та відповідних функціональних завдань розвитку [8];
- формування довгострокових цілей і відповідних організаційно-економічних ресурсів розвитку [9, 10];
- головний, довгостроковий план розвитку підприємницької структури, що включає стратегічні цілі та функціональні завдання [11-13].

Узагальнення основних змістових характеристик дає підстави розглядати стратегію як комплексний план господарської діяльності, що включає довгострокові та функціональні цілі розвитку, планування відповідних операційних завдань та ресурсів для їхнього виконання, що здійснюється на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Класифікація стратегій у традиційній науковій практиці формується з огляду на рівень цілей відносно організаційної ієрархії: корпоративні або ділові (конкурентні) стратегії, функціональні, операційні стратегії.

В залежності від стадій життєвого циклу, що визначаються в межах органістичного підходу до управління розвитком підприємницьких структур, найбільш відомим представником якого є І. Адісес, визначаються загальні стратегії зростання, стабілізації та скорочення. В межах цих укрупнених стадій можуть виокремлюватись різноманітні варіації стратегічних планів розвитку в залежності від специфіки стану підприємницької структури та галузі в якій вона функціонує [14].

За нормальних умов господарювання, зміст стратегії діяльності підприємницької структури залежить від її організаційно-економічного потенціалу, характеру конкурентної боротьби та конкурентної позиції в галузі, а також від стратегічного бачення власників.

З огляду на наявний організаційно-економічний потенціал та конкурентну ситуацію в галузі М. Портер пропонує підприємницьким структурам дотримуватись одного з таких видів стратегії:

- лідерство за витратами – концентрація на зменшення собівартості та інших витрат для встановлення низьких цін і збільшення реалізації;
- стратегія диференціації – надання товарам та послугам додаткової цінності, що виокремлює їх серед інших;
- стратегія фокусування – концентрація бізнес-процесів на вузькому сегменті ринку зі специфічними потребами [15].

Інший підхід до класифікації стратегій підприємницьких структур пропонує Ф. Котлер. На його думку, стратегія безпосередньо залежить та визначається конкурентною позицією підприємницької структури в галузі:

- стратегія ринкового лідера – найбільша частка ринку, першістю у встановленні якісних характеристик та маркетингового забезпечення;
- стратегія претендента на лідерство – 2-3 місце в сегменті, успішно розвиваються та намагаються захватити лідерство;
- стратегія послідовника – стабільна частка ринку, сталі конкурентні переваги;
- стратегія нішера – концентрація на невеликих сегментах, нецікавих великим гравцям [16].

Процес формування стратегії підприємницьких структур базується на загальних принципах та методах стратегічного управління. Класичне визначення стратегічного управління, яке сформулював І. Ансофф визначає методичне підґрунтя його здійснення: «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації із підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [17].

Впровадження принципів і методів стратегічного управління у практику менеджменту підприємницьких структур у середині 20 ст. було пов'язане із загальним загостренням конкурентної боротьби, посиленням впливу науково-технічного прогресу та необхідністю відповідної оптимізації процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. Подальше прискорення соціально-економічної динаміки та зростання залежності комерційного успіху підприємницьких структур від якості комунікації із зовнішнім середовищем, показало доцільність застосування стратегічного управління не тільки у сфері визначення довгострокових цілей розвитку, але й в умовах швидкої зміни ситуації, коли підприємствам необхідно кардинальним образом змінювати свою ринкову поведінку.

Організаційною основою стратегічного управління є механізм визначення цілей розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень на основі аналізу факторів зовнішнього середовища – галузі в якій функціонує підприємницька структура з метою визначення ступеня відповідності її організаційно-економічного потенціалу та поточних стратегій.

Розглядаючи стратегічне управління як систему правил для прийняття управлінських рішень І. Ансофф формулює їх функціональні угруповання:

- правила для оцінки результативності господарювання підприємницької структури в поточному та майбутньому періодах;
- правила конкурентної поведінки, що визначають номенклатуру товарів, коло покупців, канали збуту, цінову та нецінову конкурентну політику;
- правила, які визначають корпоративну організаційну культуру підприємницької структури;
- правила, які встановлюють принципи організації та здійснення оперативної діяльності.

Основним організаційним результатом функціонування системи стратегічного управління є визначена стратегія, яка відображає загальний напрям розвитку та відповідні стратегічні цілі на основі певного набору рішень, інструментів і заходів, що забезпечують взаємодію підприємницької структури з основними елементами зовнішнього середовища. Відповідні управлінські рішення формуються на основі використання формалізованих методик збору та обробки інформації, оцінки ступеню впливовості визначених факторів.

Одним з основних принципів стратегічного управління є моніторинг ефективності прийнятих до реалізації стратегій та корегування визначених цілей в залежності від зміни ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємницької структури. Можна погодитись з узагальненою характеристикою стратегічного управління, яку надає З. Шершньова: «це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір» [18].

Як вказує О. Єрмакова: «стратегічне управління є поєднанням концепцій інтегрального, ситуаційного, системного та цільового підходів до діяльності та розвитку підприємств різного типу» [19].

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати наявність консолідованого розуміння змісту і цілей стратегічного управління, яке вкладається у бачення того, що застосування стратегічного підходу в організації управління підприємницькими структурами дозволяє оцінити відповідність його цілей та організаційно-економічного потенціалу реальним умовам зовнішнього середовища, визначити напрями необхідного корегування бізнес-процесів, встановити цілі розвитку відповідно до умов функціонування,

розробити функціональні та операційні плани для їх досягнення. Таким чином, можна стверджувати, що стратегічне управління відіграє роль організаційної складової процесу формування та реалізації стратегії.

Високий ступінь впливу кризових факторів спричинених війною, обумовлює збільшення екзогенної детермінованості змісту стратегій підприємницьких структур, які вимушені фокусуватись на вирішенні проблем, що супроводжують кризову трансформацію підприємницького середовища: зменшення ділової активності та обсягів виробництва, скорочення платоспроможного попиту, руйнування традиційних логістичних ланцюгів, постійне зростання вартості ресурсів та послуг, дефіцит кваліфікованого персоналу. Негативна синергія наслідків війни обумовлює необхідність трансформації стратегій підприємницьких структур у напрямі набуття ними антикризового змісту.

Непрогнозованість військово-політичної та соціально-економічної ситуації обумовлює головну специфічну ознаку стратегічного управління в умовах військового стану. Її зміст полягає у скороченні часового горизонту прогнозування та планування. За нормальних умов ведення господарської діяльності, стратегічне планування передбачало визначення цілей довгострокового розвитку на 3-5 років. За часів військового стану, часовий горизонт планування скоротився від декількох місяців до року в залежності від специфіки бізнесу. Скорочення часового фактору та зміщення уваги на сфері зовнішнього середовища, що найбільше потерпають від війни відображає специфіку процесу прийняття управлінських рішень у сучасному кризовому періоді.

Трансформація стратегій підприємницьких структур в умовах наростання військових ризиків і загроз, передбачає набуття ними функціонального змісту, що відповідає цілям антикризового управління. Традиційні уявлення про зміст та роль антикризового управління в системі менеджменту підприємницьких структур формуються навколо двох цільових елементів [20]:

- розвиток організаційно-економічного потенціалу, спрямований на забезпечення підприємницьких структур від формування кризових станів;
- формування та реалізація управлінських рішень щодо нівелювання негативних впливів від кризових явищ у діяльності підприємницьких структур та зовнішніх загроз.

Перший цільовий елемент антикризового управління має характер проактивної, планової діяльності, що в умовах непередбачуваності умов господарювання є доволі складним завданням. В сучасних умовах підприємницькі структури вимушені дотримуватись управлінської логіки, що вкладається в реактивну тактику ринкової поведінки «від ситуації». Тобто, підприємства вимушені реагувати на зміни у підприємницькому середовищі постфактум.

Поєднання двох основних змістових характеристик антикризового управління, що полягають у формуванні організаційно-економічного антикризового потенціалу для запобігання кризам та прийняття рішень щодо нівелювання наслідків їх негативного впливу, в умовах військового стану, доповнюється необхідністю перманентного моніторингу ризиків та загроз, обумовлених війною.

Побудова організаційно-економічного механізму реалізації антикризових стратегій підприємницьких структур передбачає дотримання визначеного переліку принципів: системності, комплексності, підтримки рівноваги між використанням та відновленням ресурсів, економічної обґрунтованості управлінських рішень, процесної організації, виправданого ризику, альтернативності варіантів розвитку, балансу інтересів стейкхолдерів.

Модель організаційно-економічного механізму має враховувати визначений перелік складових елементів, організаційні форми взаємодії функціональних підрозділів та бізнес-процесів підприємницької структури.

Роль організаційної складової процесу формування та реалізації антикризової стратегії відіграє система стратегічного управління. Сучасні дослідники розглядають організацію процесу стратегічного управління як визначену послідовність етапів. Концептуально, І. Ансофф відповідний процес характеризує як таку послідовність:

- аналіз зовнішнього середовища та перспектив для підприємницької структури;
- визначення конкурентного становища підприємницької структури у галузі;
- формування стратегічних альтернатив розвитку;
- оцінка та добір основної стратегії [21].

В якості організаційної структури стратегічного аналізу Ф. Котлер пропонує дотримуватись таких етапів:

- визначена на основі стратегічного бачення власників програми розвитку підприємницької структури;
- формування стратегічних цілей та завдань розвитку на основі аналізу відповідності результатів діяльності та потенціалу підприємницької структури умовам зовнішнього середовища;
- оптимізація портфелю бізнесів підприємницької структури;
- реалізація загальної стратегії та її функціональних складових [22].

У вітчизняних дослідженнях організаційні моделі стратегічного управління мають більш диференційований характер. Наприклад, Красняк О.П., Міцик В.О., Шарко В.В. [23, 24] представляють процес розробки стратегії підприємницької структури в межах 6 етапів:

- 1) оцінка внутрішніх і зовнішніх показників конкурентоспроможності;
- 2) визначення методичної бази для оцінки ефективності діючої та запропонованої стратегії;

- 3) визначення цільових характеристик та відповідних обмежень;
- 4) встановлення вимірюваних показників за окремими цільовими характеристиками;
- 5) безпосередня оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 6) визначення стратегії розвитку підприємства.

Отже, організаційна складова досліджуваного механізму представлена системою заходів стратегічного управління, які забезпечують визначення стратегічних цілей і завдань розвитку, напрямів оптимізації бізнес-процесів, планування реалізації відповідних заходів, організацію внутрішньої системи моніторингу ефективності функціонування підприємницької структури, рис. 2.



Рисунок 2. Модель організаційно-економічного механізму формування та реалізації антикризової стратегії

Джерело: власна розробка авторів

Економічна складова механізму представлена аналітикою факторів зовнішнього середовища, оцінкою впливу військових ризиків та діагностикою внутрішнього економічного потенціалу підприємницької структури, заходами безпекоорієнтованої оптимізації ланцюга формування доданої вартості та відповідними внутрішніми політиками у сфері організації виробництва, управління ресурсами, фінансами, персоналом, збутовою та інноваційною діяльністю.

Висновки

Кризова трансформація підприємницького середовища обумовила формування загального тренду розвитку управлінських систем підприємницьких структур, зміст якого полягає у фокусуванні на необхідності нівелювання (подолання) негативних наслідків, які спричиняються військовими ризиками та загрозами. Традиційні уявлення про організацію системи управління підприємницькими структурами в якості її основного елемента розглядають стратегію. Комплексний зміст цього поняття включає довгострокові цілі розвитку та плани їх реалізації, що формуються в межах організаційної системи стратегічного управління. Кризовий характер зовнішніх умов господарювання обумовлює зростання екзогенної детермінованості стратегій підприємницьких структур, зменшення часових горизонтів планування та набуття ними функціонального змісту антикризового управління.

Огляд наукових джерел підтверджує наявність консолідованих уявлень дослідників щодо доцільності використання поняття «організаційно-економічний механізм», як такого, що відображає сформовану під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників систему взаємопов'язаних організаційних та економічних елементів, форм, методів та інструментів управління і господарювання в межах якої формуються цілі розвитку підприємницької структури та умови для їх досягнення. В умовах кризової трансформації підприємницького середовища організаційно-економічний механізм реалізації антикризових стратегій набуває додаткового функціонального призначення, що пов'язане з моніторингом й оцінкою військових загроз у процесі визначення довгострокових та функціональних цілей. Трансформація економічної складової механізму передбачає оптимізацію бізнес-процесів підприємства, що забезпечує його стійкість до зовнішніх дестабілізуючих впливів.

Abstract

The modern period of the development of economic relations is characterized by the complication of management tasks to ensure the stable functioning of business structures. Accelerated introduction of digital technologies and production innovations, intensification of competition, as the main factors of business environment transformation, gave way to the destructive influence of military threats.

The purpose of the study involves determining the content, directions of the target transformation and forming a model of the organizational and economic mechanism of implementing the strategies of business structures in crisis economic conditions.

A review of scientific sources indicates that the organizational and economic mechanism is considered as a system of interrelated organizational and economic elements, forms, methods and tools of management and management, formed under the influence of internal and external factors, within which the goals of the development of the entrepreneurial structure and the conditions for them are formed achievement.

The specificity of the implementation of the business structure's strategies, in modern conditions, consists in increasing their exogenous determinism and focusing on solving problems accompanying the crisis transformation of the business environment: a decrease in business activity and production volumes, a reduction in solvent demand, the destruction of traditional logistics chains, a constant increase in the cost of resources and services, shortage of qualified personnel. The negative synergy of the consequences of the war determines the need to transform the strategies of business structures in the direction of their acquisition of an anti-crisis content. Time horizons for forecasting and planning have shortened to several months.

The combination of the two main substantive characteristics of anti-crisis management, which consist in the formation of organizational and economic anti-crisis potential for crisis prevention and decision-making regarding the leveling of their negative impact, in conditions of martial law, is complemented by the need for permanent monitoring of risks and threats caused by war.

Список літератури:

1. Економічна енциклопедія: [у 3-х т.]. Під ред. С.В. Мочерного. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.1. – 863 с.
2. Кіпіоро І.М. Механізми активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств / І.М. Кіпіоро // Економіка АПК. – 2015. – № 4. – С. 111-115.
3. Шиманська В. Концепція формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу України процесного типу / В. Шиманська // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1(14). – С. 160-170.
4. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С. 22-27.
5. Тульчинська С.О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С.О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник НІСД при Президентіві України. – 2008. – № 1(6). – С. 89-95.
6. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм» / О.С. Хринюк, М.О. Дергалюк // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2017. – № 14. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769>.
7. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія / О.М. Тридід. – Харків: Видавництво ХДЕУ, 2002. — 364 с.
8. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. Crafting & executing strategy. (2022) The quest for competitive advantage: Concepts and cases. New York: McGraw-Hill Education.
9. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.7. – С. 245-250.
10. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко – Харків: Видавництво ХНАДУ, 2010. – 133 с.
11. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні / О.Л. Гура, В.А. Бобівський // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 175-181.
12. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства / В.В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(1). – С. 369-373.
13. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / П.В. Брінь, Ю.В. Голтвянська // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 21. – С. 31-34.
14. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес; [пер. з англ. Т. Семигіна]. – Київ: ВООКСНЕФ, 2018. – 299 с.

15. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / М. Портер; [пер. з англ. Н. Кошманенко]. – Київ: Наш формат., 2020. – 424 с.
16. Щурко У.В. Підходи до формування і реалізації конкурентних стратегій / У.В. Щурко // Економіка та суспільство. – 2018. – № 17. – С. 402-412.
17. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством / О.М. Таран-Лала, К.В. Сухорук // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
18. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.
19. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 4 (4). – С. 92-96.
20. Бавико О.С., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19 / О.Є. Бавико, О.О. Бавико, І.О. Козаков // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>.
21. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110.
22. Маркетинговий менеджмент: Підручник / [Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко]. – Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
23. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. / О.П. Красняк, В.О. Мицик // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
24. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В.В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Вип. 2(4), част. 2. – С. 120-125.

References:

1. Mochernyi, S.V. (Ed.). (2000). Economic encyclopedia. (Vol. 1). Kyiv: Vydavnychiy tsentr "Akademiia" [in Ukrainian].
2. Kipioro, I.M. (2015). Mechanisms of activation of innovative and investment activities of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*, 4, 111-115 [in Ukrainian].
3. Shymanska, V. (2016). The concept of formation of an organizational and economic mechanism for the development of the tourist complex of Ukraine of the process type. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1 (14), 160-170 [in Ukrainian].
4. Hrishnova, O.A., Vasylyk, O.V. (2008). Organizational and economic management mechanism of intellectualization of labor activity. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 6, 22-27 [in Ukrainian].
5. Tulchynska, S.O. (2008). Functioning of the organizational and economic mechanism of the innovation process. *Stratehichni priorityty: naukovy-analitychnyi shchokvartalnyi zbyrnyk NISD pry Prezydentovi Ukrainy*, 1(6), 89-95 [in Ukrainian].
6. Khryniuk, O.S., Derhaliuk, M.O. (2017). Genesis scientific thought on the concept of "organizational and economic mechanism". *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 14. Retrieved from: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769> [in Ukrainian].
7. Trydid, O.M. (2002). Organizational and economic mechanism of strategic development of the enterprise: Monograph. Kharkiv: Vydavnytstvo KhDEU [in Ukrainian].
8. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2022). *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Education [in English].
9. Zakharchyn, R.M. (2014). Modern challenges regarding the formation of an economic strategy for the development of the enterprise. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 24.7, 245-250 [in Ukrainian].
10. Horielov, D.O., Bolshenko S.F. (2010). *Enterprise strategy*. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNADU [in Ukrainian].
11. Hura, O.L., Bobivskiy, V.A. (2020). Enterprise development strategy in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 175-181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175 [in Ukrainian].
12. Makedon, V.V. (2013). Development of industrial enterprise development strategy. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 1(1), 369-373 [in Ukrainian].
13. Brin, P.V., Holtvianska, Yu.V. (2021). Enterprise development strategy: essence and classification. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii*, 21, 31-34. DOI: 10.37320/2415-3583/21.5 [in Ukrainian].
14. Adizes, I. (2018). *Change management*. (T. Semyhina, Trans.). Kyiv: BOOKCHEF [in Ukrainian].
15. Porter, M. (2020). *Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis*. (N. Koshmanenko, Trans.). Kyiv: Nash format [in Ukrainian].

16. Shehurko, U.V. (2018). Approaches to the formation and implementation of competitive strategies. *Ekonomika ta suspilstvo*, 17, 402-412. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-17-60 [in Ukrainian].
17. Taran-Lala, O.M., Sukhoruk, K.V. (2021). Features of strategic management of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66 [in Ukrainian].
18. Shershynova, Z.Ye. (2004). Strategic management: textbook. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
19. Yermakova, O.M. (2015). Strategic enterprise management: essence and features. *Naukovyi visnyk Polissia*, 4 (4), 92-96 [in Ukrainian].
20. Bavyko, O.Ye., Bavyko, O.O., Kozakov, I. (2020). Organizational optimization of anti-crisis management of business processes of the enterprise in the conditions of the covid-19 pandemic. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.11 [in Ukrainian].
21. Tsybalyist, O.V. (2013). Formation of a competitive strategy of the enterprise. *Upravlinnia rozvytkom*, 13, 108-110 [in Ukrainian].
22. Kotler, F., Keller, K.L., Pavlenko, A.F. (2008). Marketing management: Textbook. Kyiv: Vydavnytstvo "Khimdzhest" [in Ukrainian].
23. Krasnyak, O.P., Mytsyk, V.O. (2019). Competitiveness and competitive advantages of the enterprise in modern market conditions. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40 [in Ukrainian].
24. Sharko, V.V. (2015). Competitiveness of the enterprise: assessment methods, improvement strategies. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, 2 (4), 120-125 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Бавико О.Є. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації / О.Є. Бавико, Д.В. Оршацький // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 1 (27). – С. 18-26. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/18.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.2. DOI: 10.5281/zenodo.11081255.

Reference a Journal Article:

Bavyko O.E. Anti-Crisis Transformation of Strategies of Business Structures and the Organizational and Economic Mechanism of their Implementation / O.E. Bavyko, D.V. Orshatskyi // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2024. – № 1 (27). – P. 18-26. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/18.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.2. DOI: 10.5281/zenodo.11081255.

