

Менеджмент

УДК 005.7:658.012.32

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20813549>

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Трембач Олексій Сергійович,**

кандидат технічних наук, доктор філософії,  
спеціальність 133 «Галузеве машинобудування»,

ORCID: 0000-0003-0679-3016,

[alexsey904@gmail.com](mailto:alexsey904@gmail.com)

**Прийнято: 11.12.2025 | Опубліковано: 30.12.2025**

**Анотація.** У статті здійснено структурно-функціональну декомпозицію організаційно-економічного механізму розвитку підприємства як цілісної системи, що поєднує організаційну та економічну складові на мікрорівні. Актуальність дослідження зумовлена потребою українських підприємств у керованому розвитку в умовах повномасштабної війни, прискореної цифровізації та європейської інтеграції, коли руйнування активів і розрив усталених зв'язків вимагають перегляду звичних конфігурацій механізму. Опрацьовано категоріальний апарат проблеми та розмежовано організаційно-економічний механізм із суміжними категоріями – господарським механізмом, економічним механізмом, механізмом управління і механізмом розвитку, показано співвідношення обсягів цих понять та авторські розбіжності в їх трактуванні. Обґрунтовано методологію декомпозиції, що передбачає два взаємодоповнювальні зрізи – структурний (з яких елементів складається механізм) і функціональний (які функції він виконує), та доведено неможливість їх ототожнення. Виокремлено й охарактеризовано шість базових підсистем

механізму – організаційну, економічну, мотиваційну, інформаційно-аналітичну, нормативно-правову та контрольну-регуляторну, а також шість функцій, що утворюють замкнутий контур розвитку: цілепокладання, координацію, мотивацію, регулювання, адаптацію і зворотний зв'язок. Доведено, що порушення хоча б однієї функції розриває контур розвитку. Розмежовано поняття розвитку, зростання і функціонування та показано, як механізм забезпечує перехід підприємства між фазами життєвого циклу крізь призму еволюційної теорії фірми, ресурсного підходу і теорії динамічних здатностей. Окреслено трансформацію механізму в сучасних українських умовах у напрямі адаптивно-резильєнтної конфігурації. Сформульовано авторську позицію щодо дворівневої архітектури механізму та визначено напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм; розвиток підприємства; структурно-функціональна декомпозиція; підсистеми механізму; функції управління; динамічні здатності; резильєнтність; євроінтеграція.

## **STRUCTURAL-FUNCTIONAL DECOMPOSITION OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**Trembach Oleksiy Sergiyovich,**

Candidate of Technical Sciences, Doctor of Philosophy,

Specialty 133 “Industrial Machinery Engineering”,

ORCID: 0000-0003-0679-3016,

[alexcey904@gmail.com](mailto:alexcey904@gmail.com)

**Abstract.** The article presents a structural-functional decomposition of the organizational-economic mechanism of enterprise development as an integrated system that combines organizational and economic components at the micro level. The relevance of the study stems from the need of Ukrainian enterprises for managed development under the conditions of full-scale war, accelerated digitalization, and

European integration, when the destruction of assets and the rupture of established ties require a revision of conventional mechanism configurations. The article elaborates the categorical apparatus of the problem and delimits the organizational-economic mechanism from related categories – the economic mechanism, the management mechanism, the development mechanism, and the broader economic system – showing the correlation of the scopes of these concepts and the authors' divergences in their interpretation. The methodology of decomposition is substantiated, involving two complementary cross-sections – the structural one (which elements the mechanism consists of) and the functional one (which functions it performs) – and the impossibility of their identification is proven. Six basic subsystems of the mechanism are distinguished and characterized – organizational, economic, motivational, informational-analytical, normative-legal, and control-regulatory – as well as six functions that form a closed contour of development: goal-setting, coordination, motivation, regulation, adaptation, and feedback. It is proven that the disruption of even one function breaks the contour of development. The concepts of development, growth, and functioning are delimited, and it is shown how the mechanism ensures the enterprise's transition between life-cycle phases through the prism of the evolutionary theory of the firm, the resource-based view, and the dynamic capabilities theory. The transformation of the mechanism under current Ukrainian conditions toward an adaptive-resilient configuration is outlined. The author's position on the two-level architecture of the mechanism is formulated, and directions for further research are defined.

**Keywords:** organizational-economic mechanism; enterprise development; structural-functional decomposition; mechanism subsystems; management functions; dynamic capabilities; resilience; European integration.

**Постановка проблеми.** Стійкість і поступальний розвиток підприємства в нестабільному середовищі визначаються не окремими управлінськими рішеннями, а злагодженою дією цілісного організаційно-економічного механізму. Повномасштабна війна, прискорена цифровізація та курс на

європейську інтеграцію поставили перед українськими підприємствами завдання не лише втриматися на ринку, а й якісно змінюватися, зберігаючи керованість в умовах руйнування активів і розриву усталених зв'язків. Саме механізм, що поєднує організаційні форми з економічними важелями, перетворює стратегічні наміри на практичні результати та забезпечує перехід підприємства до прогресивнішого стану.

Попри тривалу увагу до проблематики, у вітчизняній науці бракує узгодженого розуміння того, з яких елементів складається організаційно-економічний механізм і які функції він виконує. Поняття трактують то як сукупність важелів, то як систему методів, то як інструмент управління, а межі між ним і суміжними категоріями (господарським механізмом, економічним механізмом, механізмом управління) залишаються розмитими. Така термінологічна невизначеність ускладнює і теоретичний аналіз, і практичне проектування механізму на конкретному підприємстві.

Подолати невизначеність дозволяє структурно-функціональна декомпозиція – поділ складного механізму на підсистеми та функції з подальшим вивченням їх взаємозв'язків. Без такого поділу механізм лишається радше метафорою, ніж операціональним конструктом, придатним для діагностики та вдосконалення. Відтак актуальним є системний розгляд механізму одночасно у двох зрізах, з боку його будови і з боку його дії, що й визначає напрям цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику організаційно-економічного механізму ґрунтовно опрацьовано у працях, що формують його категоріальний апарат. А. Малицький у дослідженні сутності та структури механізму управління підприємством розглядає його як сукупність організаційних і економічних важелів впливу на параметри системи управління, що сприяють посиленню організаційно-економічного потенціалу та отриманню конкурентних переваг [3]. Ширше трактування пропонує Т. Полозова, яка у виданні «Бізнес-Інформ» визначає механізм через сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм та інструментів регулювання

виробничо-технологічних і фінансово-економічних процесів [4]. Інструментальний акцент характерний для Г. Козаченко, що у виданні «Економіка. Менеджмент. Підприємство» розглядає механізм як інструмент управління підприємством [5]. Вужчу, внутрішньофірмову проєкцію проблеми розкрито у праці М. Грешака, О. Гребешкової та О. Коцюби, присвяченій внутрішньому економічному механізму підприємства, його плануванню, обліку та стимулюванню підрозділів [6].

Сучасні фахові видання зміщують увагу з формування механізму на його роль у розвитку. І. Хоменко, Л. Волинець та І. Горобінська у «Київському економічному науковому журналі» пов'язують функціонування і розвиток підприємств із дієвістю механізму та застерігають, що недосконала реалізація функцій менеджменту у поєднанні з браком економічних оцінок не дає змоги ефективно використовувати ресурсне забезпечення і створює загрозу збитковості та банкрутства [1]. Т. Дем'яненко у виданні «Development Service Industry Management» досліджує формування механізму управління розвитком промислового підприємства, описуючи його як багаторівневу ієрархічну систему взаємопов'язаних елементів і типових груп методів взаємодії [2]. Ці розвідки засвідчують перехід від статичного розуміння механізму як набору важелів до динамічного бачення його як системи, що забезпечує якісні зміни.

Категорію розвитку підприємства поглиблено осмислено у вітчизняній літературі. В. Занора та Б. Кирилюк у «Галицькому економічному віснику» розмежовують функціонування, зростання і розвиток, трактуючи останній як об'єктивну зміну якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними закономірностями, так і специфікою конкретного підприємства (старінням устаткування, нагромадженням досвіду, виснаженням ресурсів) [7]. Автори фіксують перехід наукової думки від концепції розвитку заради функціонування до концепції розвитку заради розвитку, що підвищує вимоги до механізму як засобу забезпечення якісних переходів.

Теоретичне підґрунтя для розуміння розвитку як цільової функції механізму закладено в зарубіжній управлінській науці. Еволюційна теорія

економічних змін Р. Нельсона і С. Вінтера розглядає підприємства як носіїв рутин, що відіграють роль своєрідних генів, а ринок як механізм відбору, причому фірми не максимізують прибуток в ортодоксальному сенсі, а ведуть пошук кращих рішень [8]. Ресурсний підхід Дж. Барні, викладений у «Journal of Management», пояснює стійкі конкурентні переваги наявністю ресурсів, що відповідають критеріям цінності, рідкості, неможливості імітації та незамінності [9]. Теорія динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуена у «Strategic Management Journal» розвиває цей підхід, визначаючи здатність фірми інтегрувати, вибудовувати і реконфігурувати компетенції для реагування на швидкозмінне середовище [10]. Модель життєвого циклу Л. Грейнера у «Harvard Business Review» доповнює картину, показуючи чергування еволюційних та революційних фаз, кожна з яких породжує власну кризу зростання [11].

Окремий напрям становлять праці про трансформацію механізму в умовах цифровізації та підвищеної турбулентності. А. Шевченко і А. Чакалов у виданні «Трансформаційна економіка» обґрунтовують, що механізм управління економічною безпекою має перетворитися на динамічну, гнучку та інтегровану систему менеджменту, здатну не лише захищати ресурси, а й сприяти стратегічному розвитку [12]. Емпіричне підтвердження цієї тези дають Ч. Лі та Ю. Ван у «PLOS One»: на даних лістингових компаній вони показують, що цифрова трансформація посилює резильєнтність підприємства через зниження агентських витрат, підвищення інформаційної прозорості та послаблення фінансових обмежень [13].

Воєнний контекст актуалізував антикризову проблематику. О. Гіржева, В. Нагаєв і Н. Солопун у виданні «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» розглядають формування антикризової програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій [14], а колективна розвідка в «Економіці та суспільстві» присвячена антикризовому управлінню і стратегічному розвитку підприємств у період війни [15]. Інституційну рамку трансформації задає Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що зобов'язує до поступової адаптації законодавства до *acquis* ЄС,

зокрема у сферах корпоративного права та нефінансової звітності [16]. Сукупно проаналізовані джерела окреслюють проблемне поле, проте залишають невирішеними питання інтегрального структурно-функціонального опису механізму.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Попри значний доробок, поза увагою дослідників залишається цілісна модель, яка поєднувала б структурний і функціональний зрізи механізму в єдиній аналітичній конструкції. Більшість праць описує або перелік підсистем, або набір функцій окремо, не показуючи, як саме функції реалізуються через структурні елементи і чому випадання однієї ланки порушує весь контур розвитку. Недостатньо опрацьовано й питання адаптації механізму до специфічних умов воєнної економіки та євроінтеграційних вимог, що потребує перегляду усталених конфігурацій.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у здійсненні структурно-функціональної декомпозиції організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, що передбачає розмежування механізму із суміжними категоріями, обґрунтування методології декомпозиції, виокремлення базових підсистем і функцій механізму, а також з'ясування того, як він забезпечує перехід підприємства між фазами розвитку в сучасних українських умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Категоріальний апарат механізму потребує першочергового впорядкування, адже за множинністю його тлумачень приховано глибше питання, що стосується самого способу буття механізму в економічній системі підприємства. Якщо припустити, що механізм існує не як річ, а як відношення між організаційними формами та економічними важелями, то стає зрозумілим, чому дослідники описують його по-різному: кожен фіксує той зріз відношення, який відповідає його дослідницькій оптиці. А. Малицький редукує механізм до важелів, Т. Полозова додає рівень методів і процесів, а Г. Козаченко зміщує фокус на функціональне призначення [3; 4; 5], і ця розбіжність не свідчить про помилковість жодного з підходів, а радше відображає

багатовимірність самого об'єкта. Є підстави вважати, що повне визначення механізму неможливе без одночасного утримання в полі зору і його будови, і його дії, а отже, структурно-функціональна декомпозиція постає не технічним прийомом, а способом схопити цілісність там, де однобічний погляд бачить лише фрагмент. Обсяг поняття у названих авторів неоднаковий, проте за умови, що ми визнаємо за механізмом онтологічний статус відношення, ці визначення перестають конкурувати й починають доповнювати одне одного.

Щоб розмежувати механізм із суміжними категоріями, варто зіставити обсяги відповідних понять, і тут оприявнюється певна ієрархія вкладеності. Господарський механізм як макрорівнева сукупність форм господарювання, методів керування і правових норм утворює найширший контекст, у межах якого суспільство використовує економічні закони; економічний механізм вужчий, оскільки зосереджений на важелях впливу на господарську діяльність (нормативи, ціни, тарифи, податки, кредити, стимули); механізм управління переносить наголос на координацію та мотивацію суб'єкт-об'єктної взаємодії. Організаційно-економічний механізм підприємства займає проміжне місце у цій ієрархії, поєднуючи організаційну та економічну складові на мікрорівні, тоді як механізм розвитку постає його цільовою проєкцією, зверненою до якісних змін, а внутрішній економічний механізм, описаний М. Грецаком, окреслює ще вужчий, внутрішньофірмовий обрій [6]. Розташовані концентричними колами, ці категорії виявляють організаційно-економічний механізм як той рівень, на якому абстрактні економічні закони вперше набувають інструментальної форми, придатної для управлінського втручання. Узагальнене співвідношення понять, рівнів і смислових акцентів подано в табл. 1, що дозволяє побачити перехід від макрорівневих абстракцій до мікрорівневого інструментарію як неперервний, а не стрибкоподібний. Визначивши категоріальні межі, доцільно перейти до інструмента, який дозволяє впорядкувати внутрішню будову механізму, не втрачаючи відчуття його цілісності.

### Співвідношення організаційно-економічного механізму із суміжними категоріями

Категорія	Рівень	Обсяг поняття	Смисловий акцент
Господарський механізм	Макрорівень (суспільство)	Найширший; охоплює всі форми господарювання, методи керування та правові норми	Узгодження продуктивних сил і економічних відносин через використання економічних законів
Економічний механізм	Макро- і мезорівень	Вужчий; важелі впливу на господарську діяльність	Нормативи, ціни, тарифи, податки, кредити, стимули
Механізм управління	Суб'єкт-об'єктна взаємодія	Перетинається з OEM	Координація і мотивація діяльності
Організаційно-економічний механізм	Мікрорівень (підприємство)	Проміжний; поєднує організаційну та економічну складові	Перетворення стратегічного наміру на господарський результат
Механізм розвитку	Цільова проєкція OEM	Підмножина OEM, орієнтована на якісні зміни	Забезпечення переходів між фазами життєвого циклу
Внутрішній економічний механізм	Внутрішньофірмовий рівень	Найвужчий; підрозділи підприємства	Планування, облік і стимулювання підрозділів

*Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6]*

Декомпозиція як прийом системного аналізу поділяє складну систему на частини, зручні для окремого дослідження, щоб спростити надскладний об'єкт, проте її пізнавальна цінність полягає не стільки в поділі, скільки в наступному відновленні цілого з усвідомленням того, як частини пов'язані. Застосована до механізму, вона розгортається у двох взаємодоповнювальних зрізах: структурний відповідає на питання, з яких елементів складається механізм, а функціональний – на те, які функції він виконує. Принципово, що ці зрізи не можна ототожнювати, бо один елемент здатен реалізовувати кілька функцій, а одна функція – спиратися на кілька елементів; саме в цьому нетотожному

перетині структури й функції, як видається, і народжується те, що можна назвати організаційно-економічною дієвістю. Якщо припустити, що структура без функції лишається мертвим каркасом, а функція без структури – безтілесним наміром, то механізм постає саме як їхній живий синтез, у якому жоден зріз не має самостійного існування. Саме тут проходить межа між простим описом будови та власне аналізом механізму, і саме тут декомпозиція виправдовує себе як метод пізнання, а не лише як спосіб упорядкування.

Механізм доцільно трактувати саме як систему підсистем з кількох міркувань, що впливають із природи самого підприємства. Підприємство є складною відкритою системою з ієрархічною будовою, тож його механізм успадковує цю властивість, що підтверджує і трактування механізму як багаторівневої ієрархічної системи взаємопов'язаних елементів [2]. Декомпозиція підпорядковується принципам повноти, несуперечності та ієрархічності, і кожен із них має не лише методологічний, а й, якщо вдуматися, майже етичний вимір стосовно об'єкта: повнота вимагає не оминати жодної суттєвої підсистеми, несуперечність – не приписати одній підсистемі того, що належить іншій, ієрархічність – визнати, що елементи різних рівнів не рівнозначні. Водночас метод має чіткі межі застосовності, адже надмірне дроблення руйнує цілісність, а ігнорування горизонтальних зв'язків спотворює уявлення про емерджентні властивості системи, тобто ті властивості, які належать механізму як цілому й зникають при спробі звести його до суми складників. Тому декомпозиція, доведена до краю, обертається на свою протилежність і знищує саме те, що мала прояснити, через що дослідник змушений раз у раз повертатися від частин до цілого.

Узагальнивши підходи, можна виокремити шість базових підсистем механізму, кожна з яких відповідає за певний аспект перетворення стратегічного наміру на господарський результат. Організаційна підсистема охоплює організаційну структуру, розподіл повноважень, регламенти та організаційно-розпорядчі методи, які зберігають дієвість лише доти, доки враховують вимоги економічних законів, інакше вироджуються в адміністрування. Економічна

підсистема, що її А. Малицький і Т. Полозова вважають ядром механізму [3; 4], включає планування, фінансування, ціноутворення, кредитування і систему економічних нормативів та важелів; мотиваційна об'єднує стимули, форми оплати праці та нематеріальну мотивацію; інформаційно-аналітична забезпечує збирання й оброблення даних від планів і звітності до аналітичних продуктів, спираючись у цифрову епоху на ERP-системи та аналіз великих даних. Нормативно-правова підсистема задає правила, за якими відбувається господарювання, через зовнішнє законодавство та внутрішні акти, а контрольно-регуляторна замикає організаційний бік справи, реалізуючи облік, контроль і регулювання відхилень. Склад підсистем, їхні ключові елементи та домінантні функції зведено в табл. 2, проте за цією статичною картиною слід бачити динаміку, бо підсистеми не співіснують поряд, а взаємопроникають, і саме їхнє взаємопроникнення утворює тканину механізму.

*Таблиця 2*

### **Структурно-функціональна відповідність підсистем механізму**

<b>Підсистема</b>	<b>Ключові елементи</b>	<b>Домінантні функції</b>
Організаційна	Організаційна структура, розподіл повноважень, регламенти, організаційно-розпорядчі методи	Координація, цілепокладання
Економічна	Планування, фінансування, ціноутворення, кредитування, економічні нормативи та важелі	Регулювання, цілепокладання
Мотиваційна	Стимули, форми оплати праці, преміювання, нематеріальна мотивація	Мотивація
Інформаційно-аналітична	Планова, облікова, статистична та податкова звітність; ERP-системи; аналіз великих даних	Зворотний зв'язок, адаптація
Нормативно-правова	Зовнішнє законодавство, внутрішні положення, стандарти нефінансової звітності	Регулювання
Контрольно-регуляторна	Облік, контроль, моніторинг, регулювання відхилень	Регулювання, зворотний зв'язок

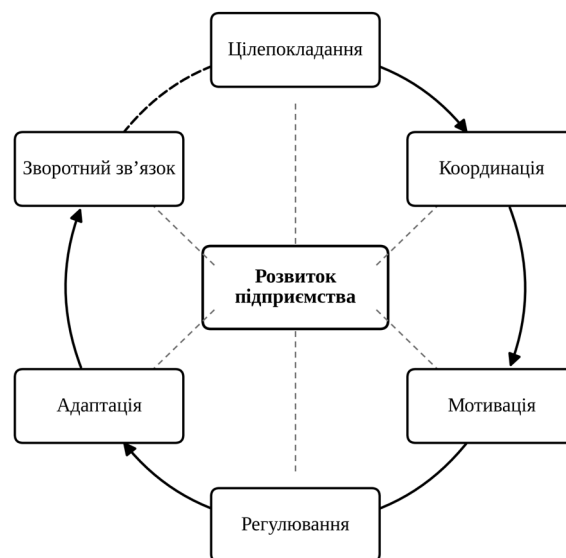
*Джерело: складено автором*

Описані підсистеми становлять організаційну рамку, проте їх не можна розглядати ізольовано, бо економічні важелі не діють поза організаційними формами, а організаційно-розпорядчі методи без урахування економічних законів втрачають дієвість, і ця взаємозалежність є не вадою конструкції, а умовою її життєздатності. Для виробничого підприємства наповнення підсистем включає сировинні відділи, лабораторії контролю якості, виробничі та збутові підрозділи, інтегровані в єдину систему забезпечення, тоді як для сервісного чи інформаційно-технологічного підприємства на перший план виходять людський капітал, цифрові платформи та нефінансова звітність за стандартами сталого розвитку. Порівняння цих двох випадків показує, що сама архітектура підсистем зберігається, а змінюється лише їхнє наповнення, і ця обставина непрямо підтверджує універсальність запропонованої декомпозиції. Структурна архітектура, однак, залишається статичною доти, доки її не приведе в дію функціональний контур, до розгляду якого ми й переходимо.

Функціональний зріз розкриває механізм через набір функцій, що забезпечують розвиток, і саме в їхній послідовності оприявнюється телеологічна природа механізму, його спрямованість на мету, якої він сам собі не ставить, а отримує ззовні, від суб'єкта управління. Цілепокладання формує цільову систему механізму, координація узгоджує зусилля підрозділів, мотивація активізує персонал, регулювання усуває відхилення, адаптація створює засіб пристосування до змін середовища, а зворотний зв'язок повертає на вхід інформацію про досягнуте, замикаючи управлінський контур. Функції реалізуються через структурні елементи, але не зводяться до них: функція регулювання, наприклад, спирається одночасно на економічну, контрольню-регуляторну та інформаційно-аналітичну підсистеми, і ця множинність опор робить кожну функцію стійкішою, та водночас уразливішою до розузгодження. Сформульований як принцип, цей висновок вимагає розглядати механізм як замкнутий контур, а не як перелік, оскільки порушення хоча б однієї функції розриває контур розвитку: без зворотного зв'язку підприємство втрачає здатність коригувати рішення, без адаптації стає беззахисним перед шоками, без

мотивації навіть бездоганна структура лишається непорушною [1]. Цю властивість, яку можна назвати функціональною замкнутістю контуру, наочно передає рис. 1, де шість функцій з'єднано в кільце, а розрив будь-якої ланки розмикає рух розвитку. Звідси випливає, що життєздатність механізму вимірюється не повнотою його структури, а цілісністю його функціонального кільця.

На рисунку 1 шість функцій механізму (цілепокладання, координацію, мотивацію, регулювання, адаптацію і зворотний зв'язок) розташовано по колу й з'єднано спрямованими стрілками, що утворюють замкнуте кільце руху управлінського впливу. Стрілка зворотного зв'язку замикає кільце, повертаючи рух від останньої функції до цілепокладання й роблячи контур циклічним. У центрі кола вміщено блок «Розвиток підприємства» як мету, на яку працює весь контур; від кожної функції до центрального блоку проведено пунктирні лінії, що позначають внесок функції у досягнення мети. Розрив будь-якої стрілки кільця графічно відповідає розмиканню контуру розвитку, коли механізм втрачає здатність відтворювати керований рух.



*Рис. 1. Замкнутий контур функцій організаційно-економічного механізму розвитку підприємства*

*Джерело: розроблено автором*

Далі постає питання, заради чого працює механізм, і відповідь на нього повертає нас від інструментального до сутнісного рівня розмови. Розмежування розвитку, зростання і функціонування є тут концептуальною основою, бо функціонування лише підтримує діяльність у наявному стані, зростання означає кількісне збільшення показників, а розвиток означає якісну зміну характеристик системи, перехід її в новий, прогресивніший стан [7]. Різні теорії дають взаємодоповнювальні пояснення цього переходу, і їх продуктивно розглядати не як суперників, а як описи різних граней одного явища. Якщо припустити, що підприємство є носієм рутин, то його розвиток постає як варіація і відбір кращих рішень у дусі еволюційної теорії [8]; якщо ж відправною точкою обрати ресурси, то джерелом стійких переваг виявляються активи, які важко імітувати [9]; теорія динамічних здатностей поєднує обидва погляди, трактуючи розвиток як здатність раз у раз реконфігурувати компетенції, а модель життєвого циклу пояснює, чому підприємство змушене долати послідовність криз зростання [10; 11]. Механізм забезпечує ці переходи, діагностуючи наближення кризи, мобілізуючи ресурси та реконфігуруючи процеси, і саме в цій реконфігураційній роботі, як видається, він найбільше наближається до того, що теорія називає динамічною здатністю. Розвиток, отже, не є зовнішньою метою, нав'язаною механізмові, а становить його іманентне призначення, заради якого він і набуває структурно-функціональної визначеності.

Воєнна економіка України надає описаній конструкції практичної гостроти, перетворюючи теоретичні міркування на питання виживання конкретних підприємств. Повномасштабна війна спричинила руйнування активів, релокацію виробництв і розриви логістичних ланцюгів, що змусило підприємства перебудовувати організаційну та контрольно-регуляторну підсистеми, переходячи від реактивної до проактивної моделі управління з ранньою діагностикою дестабілізуючих процесів [14; 15]. Цифровізація посилює той самий вектор, перетворюючи інформаційно-аналітичну підсистему на ядро механізму та підвищуючи резильєнтність підприємства через прозорість, керованість і швидкість реакції [12; 13]. Євроінтеграційні вимоги, закріплені

Угодою про асоціацію, перебудовують нормативно-правову підсистему, змушуючи впроваджувати стандарти нефінансової звітності та адаптувати корпоративне управління до acquis ЄС [16]. Видається обґрунтованим стверджувати, що в цих умовах статична конфігурація механізму поступається адаптивно-резильєнтній, у якій динамічні здатності виконують роль функціонального двигуна, а ресурсна база – роль структурного субстрату. Довоєнний механізм можна було уявляти як стійку рівновагу, тоді як механізм воєнного часу постає радше як керована нерівновага, як здатність утримувати розвиток усупереч безперервним збуренням, і саме ця здатність, а не формальна повнота структури, стає мірою його зрілості.

**Висновки.** Структурно-функціональна декомпозиція дозволяє подати організаційно-економічний механізм розвитку підприємства як дворівневу конструкцію, у якій структурний рівень із шести взаємопов'язаних підсистем виконує роль несучого каркаса, а функціональний рівень із шести функцій – роль динамічного наповнення, що приводить каркас у дію. Така архітектурна двоїстість, де будова і дія невіддільні одна від одної, і становить, на нашу думку, найсуттєвішу ознаку механізму як економічного явища.

Перевага декомпозиції як аналітичного інструмента полягає у можливості діагностувати механізм одночасно з боку будови і з боку дії, виявляючи розриви, які за одновимірного аналізу залишаються непомітними. Динамічні здатності й ресурсна база виступають містком між статичною структурою та якісними переходами між фазами життєвого циклу підприємства, а функціональна замкнутість контуру постає тією властивістю, від збереження якої залежить сама можливість розвитку.

В умовах війни, цифровізації та європейської інтеграції механізм еволюціонує від статичної до адаптивно-резильєнтної конфігурації, тож підприємствам варто посилювати інформаційно-аналітичну та контрольну-регуляторну підсистеми й насамперед відновлювати порушені функції контуру розвитку. Напрямами подальших досліджень є квантифікація внеску окремих підсистем у розвиток, емпірична перевірка моделей резильєнтності на даних

вітчизняних підприємств та розроблення галузевих конфігурацій механізму для виробничого, сервісного й інформаційно-технологічного секторів.

### Список використаних джерел

1. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
2. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
3. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>
4. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. *Бізнес-Інформ*. 2015. URL: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558)
5. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 107–111.
6. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства / за ред. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
7. Занора В. О., Кирилюк Б. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69–78. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31587>
8. Nelson R., Winter S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437 p.

9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
11. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, № 4. P. 37–46.
12. Шевченко А. М., Чакалов А. К. Фінансові та правові ризики для розвитку бізнесу в умовах цифровізації та роль механізму управління економічною безпекою підприємства у протидії їм. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 128–133. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/192>
13. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLOS One*. 2024. Vol. 19, № 7. e0305615. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
14. Гіржева О. М., Нагаєв В. М., Солопун Н. М. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 33. С. 140–154. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>
15. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
16. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. 2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011)