

УДК 005.334:005.591.4:658.5

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.25>**Судомир Світлана Михайлівна**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і менеджменту,

Відокремлений підрозділ

Національного університету біоресурсів і природокористування України

«Бережанський агротехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2574-1724>**Куляк Марія Романівна**

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри економіки і менеджменту,

Відокремлений підрозділ

Національного університету біоресурсів і природокористування України

«Бережанський агротехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6089-8647>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті удосконалено методичний підхід до управління реорганізацією підприємств на основі реформування бізнес-процесів в умовах кризових викликів. Метою дослідження є обґрунтування логіки визначення глибини трансформаційних змін залежно від стратегічної значущості конкретного бізнес-процесу та ступеня його кризової дестабілізації, а також встановлення критерію переходу від локального вдосконалення процесу до реорганізаційної зміни. Методологічну основу становлять системний, процесний та адаптивний підходи, аналітичне узагальнення сучасних досліджень з корпоративної реструктуризації, реінжинірингу бізнес-процесів, стратегічного оновлення й організаційної стійкості, а також порівняльний документальний аналіз трьох корпоративних кейсів великих агроіндустріальних груп, що здійснюють значну частину операцій в Україні. Авторський внесок полягає в операціоналізації стратегічної значущості бізнес-процесу та ступеня його кризової дестабілізації через систему спостережуваних ознак і прозорих правил якісного кодування. Запропоновано матрицю диференційованого вибору сценарію реформування, яка дає змогу розмежувати підтримувальну оптимізацію, стандартизацію та цифровізацію, адаптивну реконфігурацію, реінжиніринг, перенесення, консолідацію або припинення процесу. Наукова новизна полягає в розвитку методичних засад визначення глибини реорганізаційних змін і в обґрунтуванні критерію, за яким процесна трансформація набуває реорганізаційного характеру тоді, коли спричиняє стійку зміну функцій, ресурсної конфігурації, центрів відповідальності, організаційних меж, міжорганізаційних зв'язків або способу створення і доставки цінності. Порівняльний аналіз засвідчив, що документовані корпоративні зміни можуть мати різну природу: адаптивну реконфігурацію логістики, диверсифікацію ресурсного забезпечення або проактивне цифрове перепроектування. Факти корпоративних розкриттів відмежовано від авторської інтерпретації, а там, де публічні дані не дозволяють встановити причинність чи ступінь дестабілізації, це визначено як методологічне обмеження. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для пріоритизації трансформаційних рішень, концентрації ресурсів на критичних процесах і запобігання необґрунтованому поширенню радикальних змін на всю організацію.

Ключові слова: реорганізація підприємства, реформування бізнес-процесів, реінжиніринг, стратегічне оновлення, організаційна стійкість, кризова дестабілізація, адаптивна реконфігурація, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна сформувала для українського бізнесу тривалий кризовий контекст, у якому безпекові ризики поєднуються з кадровими, енергетичними, ресурсними та логістичними обмеженнями. За результатами опитування підприємств Національного банку України за IV квартал 2025 р. частка відповідей, у яких воєнні дії та їх наслідки названо чинником, що стримує збільшення виробництва, становила 82,2 % [14, с. 26]. За таких умов локальна оптимізація окремих операцій не завжди є достатньою, тоді як тотальна структурна перебудова може бути надмірною та ресурсно ризиковою.

У межах дослідження поняття «реорганізація підприємства» використовується в управлінсько-організаційному, а не у вузькому цивільно-правовому значенні. Предметом аналізу є стійка

реконфігурація функцій, ресурсів, центрів відповідальності, організаційних меж і механізмів створення цінності; юридичні форми злиття, приєднання, поділу чи перетворення безпосередньо не досліджуються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження формують чотири взаємопов'язані напрями. У працях з корпоративної реструктуризації та стратегічного оновлення увага зосереджена на узгодженні ресурсів, структури й стратегії, а також на зміні стратегічної логіки організації в умовах кризи [1, с. 281–293; 2; 17, с. 75–104; 21, с. 1–11]. Дослідження управління та реінжинірингу бізнес-процесів показують, що зовнішні шоки вимагають перегляду процесної архітектури, а вибір глибини перепроєктування має спиратися на систематизовану діагностику і процесні показники [18, с. 669–687; 19, с. 147–161; 20; 22, с. 2482–2515].

Роботи з процесної та організаційної стійкості розмежовують безперервність діяльності, операційну й організаційну стійкість та підкреслюють необхідність відновлювати прийнятний рівень функціонування після порушень [5, с. 670–682; 6, с. 713–721; 10]. Динамічні здібності, цифрова трансформація та трансформація бізнес-моделі розглядаються як механізми виявлення змін, мобілізації ресурсів і реконфігурації діяльності [4, с. 128–164; 7; 8, с. 373–405]. У воєнному контексті України дослідження фіксують перехід підприємств від первинного реагування до адаптивних і довгострокових рішень [15, с. 93–105; 16].

За результатами проведеного аналітичного огляду виявлено, що в розглянутих підходах недостатньо явно формалізовано перехід від діагностики конкретного порушеного бізнес-процесу до вибору глибини організаційної зміни: коли достатньо оптимізації, коли потрібна адаптивна реконфігурація, а коли – реінжиніринг або винесення процесу за організаційні межі. Саме на вирішення цієї методичної проблеми спрямовано дослідження.

Метою статті є удосконалення методичного підходу до управління реорганізацією підприємств на основі реформування бізнес-процесів. Досягнення мети передбачає операціоналізацію стратегічної значущості бізнес-процесу та ступеня його кризової дестабілізації, обґрунтування диференційованих сценаріїв реформування, визначення критерію переходу від локального вдосконалення процесу до реорганізаційної зміни та ілюстративну апробацію запропонованої логіки на офіційних корпоративних даних агроіндустріального сектору України.

Методологічну основу становлять системний, процесний та адаптивний підходи. Емпіричну частину організовано як порівняльний документальний аналіз трьох корпоративних кейсів – Kernel Holding S.A., Astarta Holding PLC та МНР SE. Кейси відібрано цілеспрямовано для зіставлення різних механізмів процесної зміни: логістичного, ресурсного та цифрово-організаційного. Такий дизайн підтримує аналітичне порівняння, але не передбачає статистичної генералізації на всі галузі.

Джерельною базою є офіційний річний звіт Kernel [9], річний звіт і офіційне розкриття Astarta [3], інтегрований звіт МНР [11], а також офіційні повідомлення МНР щодо впровадження SAP та створення трансформаційної структури [12; 13]. Корпоративні розкриття використано для встановлення документованих фактів, але не як незалежний доказ ефективності управлінських рішень. Якщо джерело не дозволяє встановити причинність або ступінь дестабілізації, це прямо визначається як обмеження.

Для операціоналізації застосовано якісне кодування двох параметрів: стратегічної значущості процесу та ступеня його кризової дестабілізації. Кодування здійснюється за трирівневою порядковою шкалою – низький, середній і високий рівні – з окремою категорією «не визначено», якщо публічних доказів недостатньо. Параметри не агрегуються в інтегральний індекс і не мають апріорних ваг, оскільки числове зведення без первинної вибірки створювало б необґрунтовану точність. Категоріальне віднесення не здійснюється на підставі одного показника: воно потребує щонайменше двох різних документально підтверджених ознак. Це правило є авторським способом підвищення прозорості якісного кодування і не претендує на статус статистично валідованого порогу.

Дослідницькі положення. Перше положення: необхідна глибина реформування бізнес-процесу зростає за одночасного підвищення його стратегічної значущості та ступеня дестабілізації; високий рівень лише одного з параметрів не є достатньою підставою для радикального реінжинірингу.

Друге положення: зміна бізнес-процесу набуває характеру реорганізації підприємства тоді, коли вона спричиняє стійку реконфігурацію функцій, ресурсів, центрів відповідальності, організаційних меж або механізму створення і доставки цінності.

Третє положення: організаційна стійкість формується не лише через відновлення попередньої конфігурації процесу, а й через створення альтернативності маршрутів, джерел ресурсів, партнерських зв'язків та цифрових механізмів координації.

Таблиця 1 – Операціоналізація параметрів стратегічної значущості та кризової дестабілізації бізнес-процесу

Параметр	Ознаки	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Стратегічна значущість	Внесок у створення цінності й доходу; критичність для безперервності; вплив на клієнта; незамінність; зв'язок із ключовими зобов'язаннями	Допоміжний процес; короткочасне припинення не блокує ключовий результат	Підтримує основні операції, але має реальні тимчасові заміни	Безпосередньо формує ключовий продукт або дохід чи його зупинка блокує критичний потік цінності
Кризова дестабілізація	Втрата маршруту або ресурсу; падіння пропускної спроможності; істотна зміна строків чи витрат; потреба в альтернативній конфігурації	Суттєвого порушення не зафіксовано; базова конфігурація процесу зберігає працездатність	Документовано істотне погіршення або зміну конфігурації без доказу критичної деградації	Документована втрата або суттєве порушення базової конфігурації, що потребує нового маршруту, джерела чи архітектури процесу

Джерело: розроблено авторами

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Реформування бізнес-процесів як операційне ядро реорганізації.

У дослідженні розмежовано три рівні змін. Удосконалення процесу означає локальне підвищення результативності без стійкої зміни організаційної конфігурації. Адаптивна реконфігурація зберігає мету й базову логіку процесу, але змінює маршрут, ресурсну модель, партнерів, ролі або цифрові механізми координації. Реінжиніринг передбачає істотне перепроєктування самої логіки формування результату – набору і послідовності операцій, ролей, технологічної архітектури або організаційних меж [20; 22, с. 2482–2515].

Реорганізацію підприємства запропоновано трактувати як керований процес стійкої реконфігурації функцій, ресурсів, відповідальності та організаційних зв'язків, спрямований на узгодження системи бізнес-процесів зі зміненими параметрами середовища. Такий підхід поєднує організаційний масштаб реструктуризації [21, с. 1–11], стратегічну логіку оновлення [1, с. 281–293; 2; 17, с. 75–104] і процесний механізм перепроєктування [20; 22, с. 2482–2515].

2. Емпіричні прояви процесної реконфігурації

2.1. Kernel: адаптивна реконфігурація експортно-логістичного процесу

Офіційний звіт Kernel документує суттєві зовнішні обмеження та зміну конфігурації експортно-логістичного процесу. Після відновлення морського маршруту через тимчасовий коридор обсяг експорту зерна зріс з 3,705 млн т у 2023 фінансовому році до 5,452 млн т у 2024 фінансовому році, а перевалка через українські експортні термінали – з 4,433 до 6,700 млн т. Компанія також розширила використання інфраструктури: надавала послуги перевалки стороннім клієнтам, використовувала власний флот і розширювала функціонал придбаних активів [9, с. 25–29].

За запропонованими критеріями експортно-логістичний процес характеризується високою стратегічною значущістю та високим ступенем дестабілізації: він безпосередньо пов'язаний із ключовим експортним потоком, а базова конфігурація морської логістики була порушена й потребувала альтернативного маршруту [9, с. 25–29]. Водночас трансформація зберігала фундаментальну мету процесу, тому її доцільно інтерпретувати як адаптивну реконфігурацію, а не як повний реінжиніринг.

2.2. Astarta: диверсифікація ресурсного контуру

Офіційний річний звіт Astarta за 2025 р. фіксує, що соєпереробка формувала 24 % консолідованої виручки компанії, а 89 % виручки цього сегмента припадало на експорт [3, с. 28]. Обсяг переробки сої становив 229 тис. т, а частка сої, закупленої у сторонніх постачальників, зросла з 32 % у 2024 р. до 61 % у 2025 р. [3, с. 28]. Сукупність цих ознак дає підстави класифікувати забезпечення сировиною як процес високої стратегічної значущості в межах сегмента, не поширюючи цей висновок на групу загалом. Зростання частки зовнішніх закупівель є прямим доказом зміни ресурсної конфігурації процесу.

Водночас публічні дані не дозволяють встановити, що саме кризовий шок спричинив цю зміну або що попередній процес зазнав критичної деградації. Тому ступінь кризової дестабілізації цього процесу в дослідженні не визначається. Кейс використовується як доказ фактичної диверсифікації ресурсного контуру, а не як підтвердження радикального реінжинірингу.

2.3. МНР: проактивне цифрове перепроєктування

МНР публічно визначила програму SAP як комплексну цифрову трансформацію, що охоплює управління ресурсами, клієнтські відносини, закупівлі, довідкові дані, персонал і виробничі процеси. Компанія зазначала, що трансформація передбачає аудит і оптимізацію бізнес-процесів, а

окрема трансформаційна структура отримала завдання змінювати клієнтський сервіс, цифрову взаємодію, франчайзинг, дистрибуцію, продукти, процеси та бізнес-модель [12; 13].

Доступні розкриття підтверджують масштаб процесної та організаційної трансформації, але не містять достатніх процесних показників для формального визначення стратегічної значущості й ступеня кризової дестабілізації окремого процесу. Тому для МНР параметри S і D не кодуються. Кейс використовується для ілюстрації межі між цифровізацією та реорганізацією: цифрова зміна набуває реорганізаційного характеру, якщо стійко перерозподіляє ролі, інтегрує функції або змінює архітектуру наскрізного управління.

Таблиця 2 – Доказове зіставлення корпоративних кейсів

Кейс	Процес	Стратегічна значущість	Кризова дестабілізація	Висновок
Kernel	Експорт і логістика	Висока	Висока	Адаптивна реконфігурація; найповніша ілюстрація запропонованої логіки
Astarta	Забезпечення соопереробки сировиною	Висока в межах сегмента	Не визначено з публічних даних	Диверсифікація ресурсного контуру
МНР	Закупівлі, клієнтські процеси, дистрибуція	Не визначено на рівні окремого процесу	Не визначено з публічних даних	Цифрове перепроєктування без S–D класифікації

Джерело: авторське кодування за офіційними корпоративними розкриттями [3, с. 28; 9, с. 25–29; 12; 13]

3. Матриця вибору сценарію реформування бізнес-процесів

Запропонована матриця є інструментом вибору глибини втручання, а не механічним алгоритмом автоматичного рішення. Вона використовує ті самі три рівні стратегічної значущості та дестабілізації, що й операціоналізація в табл. 1, і застосовується лише після доказового кодування параметрів. Конкретний вибір сценарію має додатково враховувати процесні показники, ресурсні обмеження та ризики залежності конкретного підприємства.

Таблиця 3 – Матриця вибору базового сценарію реформування

	Низька дестабілізація	Середня дестабілізація	Висока дестабілізація
Висока стратегічна значущість	Підтримувальна оптимізація, резервування, цифровізація	Адаптивна реконфігурація, резервні маршрути або ресурси	Глибока реконфігурація або реінжиніринг залежно від збереження базової логіки процесу
Середня стратегічна значущість	Оптимізація або стандартизація	Селективна реконфігурація чи цифровізація	Реконфігурація, реінжиніринг або аутсорсинг за результатами оцінки критичності
Низька стратегічна значущість	Стандартизація або автоматизація	Консолідація або аутсорсинг	Перенесення, аутсорсинг або припинення за умови контролю ризику залежності

Джерело: розроблено авторами

Критерієм розмежування адаптивної реконфігурації та реінжинірингу є глибина зміни логіки процесу. Якщо зберігаються мета, основний результат і принципова послідовність створення цінності, але змінюються маршрут, постачальники, ресурси, партнери або цифрові засоби координації, йдеться про адаптивну реконфігурацію. Якщо змінюється сама архітектура формування результату – набір і послідовність операцій, ролі, межі або технологічна платформа, – доцільно говорити про реінжиніринг [20; 22, с. 2482–2515].

4. Шестистадійний методичний підхід до управління реорганізацією

Запропонований підхід охоплює шість послідовних етапів. На першому етапі ідентифікують джерело та канал кризового впливу; на другому – картують основні й допоміжні процеси та ланцюг передачі порушення; на третьому – визначають критичні процеси, від яких залежить ключовий результат або безперервність діяльності. Четвертий етап передбачає доказове оцінювання стратегічної значущості й ступеня дестабілізації з використанням релевантних процесних показників. На п'ятому етапі обирають сценарій реформування – оптимізацію, цифровізацію, адаптивну реконфігурацію, реінжиніринг, перенесення або припинення процесу. Шостий етап охоплює організаційне узгодження ресурсів, ролей, меж і системи контролю та подальший моніторинг результативності.

5. Критерій переходу від удосконалення процесу до реорганізаційної зміни

Не кожна процесна зміна є реорганізацією. Локальна автоматизація, скорочення тривалості операції, зміна інструкції або вдосконалення контролю можуть залишатися на рівні операційного вдосконалення. Запропоновано критерій стійкої організаційної реконфігурації: процесна трансформа-

ція набуває реорганізаційного характеру, якщо спричиняє стійку зміну принаймні одного з таких елементів – розподілу функцій; центрів відповідальності та повноважень; ресурсної конфігурації; організаційних меж процесу; системи внутрішньої координації; механізму взаємодії з контрагентами; цифрової архітектури наскрізного управління; способу створення або доставки цінності.

Критерій дозволяє не називати реорганізацією будь-яку цифровізацію чи оптимізацію, але водночас віднести до реорганізаційних ті процесні зміни, які фактично змінюють конфігурацію підприємства навіть без формальної юридичної реорганізації.

6. Оцінювання результативності та межі застосування

Результативність реорганізаційної зміни доцільно оцінювати багатовимірно: за економічними показниками процесу, тривалістю циклу й пропускнуою спроможністю, надійністю ресурсного забезпечення, стабільністю поставок і швидкістю сервісу, а також часом відновлення та наявністю альтернативних маршрутів чи ресурсів. Така логіка узгоджується з підходами до процесної, операційної та організаційної стійкості [5, с. 670–682; 6, с. 713–721; 10].

Підхід має три ключові обмеження. По-перше, ознаки стратегічної значущості та дестабілізації є контекстними й потребують наповнення внутрішніми показниками конкретного підприємства. По-друге, корпоративні кейси ґрунтуються на вторинних публічних даних і не доводять причинний ефект. По-третє, річні звіти та повідомлення є офіційними джерелами щодо оприлюднених фактів, але відображають саморепрезентацію компаній і можуть бути селективними; тому їх не використано для незалежної оцінки ефективності управлінських рішень.

Наукова новизна та практична значущість

Удосконалено методичний підхід до визначення глибини реорганізаційних змін підприємства шляхом поєднання параметрів стратегічної значущості бізнес-процесу та ступеня його кризової дестабілізації, операціоналізованих за системою спостережуваних ознак і прозорими правилами якісного кодування. Набуло подальшого розвитку розмежування локального вдосконалення процесу та реорганізації через критерій стійкої організаційної реконфігурації. Уточнено відмінність між адаптивною реконфігурацією та реінжинірингом: перша зберігає базову логіку створення результату, змінюючи конфігурацію ресурсів і маршрутів, тоді як другий змінює саму архітектуру процесу. Практична значущість полягає у використанні матриці та шестистадійної процедури для обґрунтування не лише того, що необхідно змінювати, а й глибини необхідних змін.

Висновки. Проведене дослідження обґрунтовує доцільність процесно-орієнтованої логіки управління реорганізацією в умовах тривалих кризових викликів. Реорганізаційне рішення має починатися не з апіорної зміни структури і не з автоматичного застосування реінжинірингу, а з доказової діагностики критичного бізнес-процесу та оцінювання його стратегічної значущості й ступеня дестабілізації.

Порівняльний аналіз показав асиметричність доступної доказової бази. Kernel є найповніше документованим кейсом: його експортно-логістичний процес характеризується високою стратегічною значущістю, високим ступенем дестабілізації та адаптивною реконфігурацією. Astarta демонструє диверсифікацію ресурсного забезпечення, але публічні дані не дозволяють надійно визначити кризову дестабілізацію цього процесу. У випадку МНР публічні матеріали підтверджують масштабне цифрове перепроєктування, однак не забезпечують достатньої основи для формального S–D кодування конкретного процесу. Такий підхід обмежує ризик надмірної інтерпретації вторинних даних.

Ключовим результатом є критерій переходу від удосконалення процесу до реорганізаційної зміни: стійка зміна функцій, ресурсів, відповідальності, організаційних меж, партнерських зв'язків або архітектури створення цінності. Запропоновані правила кодування підвищують прозорість і потенційну відтворюваність якісного аналізу, однак потребують подальшої валідації на первинній вибірці підприємств різних галузей, перевірки міжекспертної узгодженості та оцінювання зв'язку між обраним сценарієм реформування і траєкторіями відновлення процесної результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agarwal R., Helfat C. E. Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*. 2009. Vol. 20, No. 2. P. 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
2. Anand A., Singh S. K., Bowen M., Rangarajan D. Strategic renewal during crises – A pragmatist proposition for multinational enterprises in a globalized world. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, No. 3. Article 101134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101134>
3. Astarta Holding PLC. Annual Report 2025. 2026. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf (дата звернення: 08.09.2026).
4. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 128–164. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1483>

5. De Matteis J., Elia G., Del Vecchio P. Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Vol. 31. P. 670–682. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12470>
6. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023. Vol. 14. P. 713–721. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
7. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. Article 114359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>
8. Jousen T. P., Kanbach D. K., Kraus S. Enabling Strategic Change Toward Resilience: A Systematic Review From a Dynamic Capabilities Perspective. *Strategic Change*. 2025. Vol. 34, No. 3. P. 373–405. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
9. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024. 2024. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/> (дата звернення: 08.09.2026).
10. Kraus A., Rehse J.-R., van der Aa H. Data-driven assessment of business process resilience. *Process Science*. 2024. Vol. 1. Article 4. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44311-024-00004-2>
11. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2025. 2026. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se> (дата звернення: 08.09.2026).
12. MHP. МХП впроваджує систему SAP. Офіційне повідомлення компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-vprovadzhue-sistemu-sap> (дата звернення: 08.09.2026).
13. MHP. The Chairman of the Board at MHP Announced the Creation of a Group of Companies for Business Transformation: Important Staff Changes in the Holding's Corporate Structure. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/golova-pravlinnja-mkhp-anonsuvav-stvorennja-grupi-kompanij-dlja-transformatsii-biznesu-vazhlivi-kadrovi-zmini-v-organizatsijnij-strukturi-kholdingu> (дата звернення: 08.09.2026).
14. National Bank of Ukraine. Business Outlook Survey. Q4 2025. Kyiv: NBU, 2026. URL: <https://bank.gov.ua/en/events/qbhinSDOWRYcPaM> (дата звернення: 08.09.2026).
15. Oblój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, No. 1. P. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
16. Opatska S., Johansen W., Gordon A. V. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, No. 1. e12513. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
17. Raoofian A., Rajabzadeh Ghatari A., Fakhar Manesh M., Palumbo R. Digging into the drivers of strategic renewal: a systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. Vol. 33, No. 12. P. 75–104. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
18. Röglinger M., Plattfaut R., Borghoff V. et al. Exogenous Shocks and Business Process Management: A Scholars' Perspective on Challenges and Opportunities. *Business & Information Systems Engineering*. 2022. Vol. 64. P. 669–687. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w>
19. Sincorá L. A., Oliveira M. P. V., Zanquetto-Filho H., Alvarenga M. Z. Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*. 2023. Vol. 20, No. 2. P. 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>
20. Tsakalidis G., Vergidis K. A Roadmap to Critical Redesign Choices That Increase the Robustness of Business Process Redesign Initiatives. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7, No. 3. Article 178. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030178>
21. Umar M. A. Corporate Restructuring: A Strategy for Improving Organizational Performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*. 2023. Vol. 14, No. 1. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSDS.319974>
22. Wang C.-N., Vo T. T. B. C., Hsu H.-P., Chung Y.-C., Nguyen N. T., Nhieu N.-L. Improving processing efficiency through workflow process reengineering, simulation and value stream mapping: a case study of business process reengineering. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30, No. 7. P. 2482–2515. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0869>

REFERENCES

1. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
2. Anand, A., Singh, S. K., Bowen, M., & Rangarajan, D. (2024). Strategic renewal during crises – A pragmatist proposition for multinational enterprises in a globalized world. *Journal of International Management*, 30(3), 101134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101134>
3. Astarta Holding PLC. (2026). *Annual report 2025*. Available at: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf
4. Browder, R. E., Dwyer, S. M., & Koch, H. (2024). Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128–164. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1483>
5. De Matteis, J., Elia, G., & Del Vecchio, P. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31, 670–682. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12470>
6. Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713–721. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
7. Grego, M., Magnani, G., & Denicolai, S. (2024). Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*, 171, 114359. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114359>

8. Joussem, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(3), 373–405. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
9. Kernel Holding S.A. (2024). *Annual report and accounts for the year ended 30 June 2024*. Available at: <https://www.kernel.ua/investor-relations/>
10. Kraus, A., Rehse, J.-R., & van der Aa, H. (2024). Data-driven assessment of business process resilience. *Process Science*, 1, Article 4. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44311-024-00004-2>
11. MHP SE. (2026). *Integrated annual report and accounts 2025*. Available at: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se>
12. MHP. (n.d.). MHP vprovadzhuie systemu SAP [MHP implements the SAP system]. Available at: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-vprovadzhuie-systemu-sap>
13. MHP. (n.d.). The chairman of the board at MHP announced the creation of a group of companies for business transformation: Important staff changes in the holding's corporate structure. Available at: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/golova-pravlinnja-mkhp-anonsuvav-stvorennja-grupi-kompanij-dlja-transformatsii-biznesu-vazhlivi-kadrovi-zmini-v-organizatsijnij-strukturi-kholdingu>
14. National Bank of Ukraine. (2026). *Business outlook survey, Q4 2025*. Available at: <https://bank.gov.ua/en/events/qbhinSDOWRYcPaM>
15. Oblój, K., & Voronovska, R. (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 67(1), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
16. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12513. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
17. Raoofian, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Fakhar Manesh, M., & Palumbo, R. (2025). Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 75–104. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781>
18. Röglinger, M., Plattfaut, R., Borghoff, V., Kerpedzhiev, G., Becker, J., Beverungen, D., vom Brocke, J., Van Looy, A., del-Río-Ortega, A., Rinderle-Ma, S., Rosemann, M., Santoro, F. M., & Trkman, P. (2022). Exogenous shocks and business process management: A scholars' perspective on challenges and opportunities. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 669–687. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w>
19. Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V., Zanquetto-Filho, H., & Alvarenga, M. Z. (2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20(2), 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>
20. Tsakalidis, G., & Vergidis, K. (2021). A roadmap to critical redesign choices that increase the robustness of business process redesign initiatives. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 178. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030178>
21. Umar, M. A. (2023). Corporate restructuring: A strategy for improving organizational performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 14(1), 1–11. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSDS.319974>
22. Wang, C.-N., Vo, T. T. B. C., Hsu, H.-P., Chung, Y.-C., Nguyen, N. T., & Nhieu, N.-L. (2024). Improving processing efficiency through workflow process reengineering, simulation and value stream mapping: A case study of business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2482–2515. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0869>

Svitlana Sudomyr, Mariia Kuliak

Separate Subdivision of the
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
“Berezhany Agrotechnical Institute”

A METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGING ENTERPRISE REORGANISATION THROUGH BUSINESS PROCESS REFORM AMID CRISIS CHALLENGES

Abstract. The article further develops a methodological approach to managing enterprise reorganisation through business process reform amid crisis-related challenges. The purpose of the study is to substantiate how the depth of transformational change should be determined by the strategic importance of a specific business process and the degree of its crisis-induced disruption, and to establish a criterion that distinguishes local process improvement from reorganisation at the enterprise level. The methodological framework combines systems, process and adaptive perspectives, an analytical synthesis of recent research on corporate restructuring, business process reengineering, strategic renewal and organisational resilience, and a comparative documentary analysis of three corporate cases involving large agro-industrial groups with substantial operations in Ukraine. The authors' contribution lies in operationalising the strategic importance of a business process and the degree of crisis-induced disruption through observable characteristics and transparent qualitative coding rules. A decision matrix is proposed to differentiate supportive optimisation, standardisation and digitalisation, adaptive reconfiguration, reengineering, process transfer, consolidation and termination. The originality of the study lies in further developing the methodological basis for determining the depth of reorganisation and in substantiating a criterion according to which a process transformation becomes a reorganisation-level change when it produces a persistent change in functions, resource configuration, centres of responsibility, organisational boundaries, inter-organisational relationships, or the way value is created and delivered. The comparative analysis shows that documented corporate changes may take different forms, including adaptive logistics

reconfiguration, diversification of resource sourcing and proactive digital redesign. Corporate disclosures are used to establish documented facts rather than as independent evidence of managerial effectiveness; where public data do not permit causal attribution or a reliable assessment of disruption, this is explicitly treated as a methodological limitation. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed approach to prioritise transformation decisions, focus resources on critical processes and avoid unjustified organisation-wide radical change.

Keywords: *enterprise reorganisation, business process reform, business process reengineering, strategic renewal, organisational resilience, crisis disruption, adaptive reconfiguration, digital transformation.*

Дата надходження статті: 30.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 05.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026
