

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-34>

УДК 339.137.2

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

RESTRUCTURING AS AN EFFECTIVE MEANS OF ENTERPRISES' HEALTH

Новик Ірина Василівна

старший викладач,

Інститут поліграфії та медійних технологій
Національний університет «Львівська політехніка»ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9925-7660>**Novyk Iryna**Institute of Printing and Media Technologies
Lviv Polytechnic National University

У статті комплексно досліджено сутність реструктуризації підприємства як одного з найбільш ефективних інструментів його фінансового, операційного та організаційного оздоровлення. Проаналізовано основні види реструктуризації, зокрема фінансову, управлінську, виробничу та майнову, а також виявлено передумови та внутрішні й зовнішні причини її ініціювання. Особливу увагу приділено покроковому алгоритму та етапам практичної реалізації реструктуризаційних змін – від первинної комплексної діагностики стану підприємства до практичного впровадження антикризових заходів та оцінки результатів. Визначено стратегічну роль реструктуризаційних процесів у суттєвому підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації витрат, зростанні загальної ефективності діяльності, а також забезпеченні довгострокової фінансової стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання в умовах високої економічної нестабільності й ринкових ризиків.

Ключові слова: реструктуризація, фінансове оздоровлення, антикризове управління, конкурентоспроможність, ефективність діяльності, управління підприємством.

The article is devoted to the theoretical substantiation of the essence of restructuring and the development of a comprehensive step-by-step toolkit for its implementation, aimed at the financial and economic recovery of an enterprise in times of crisis. In conditions of prolonged martial law and rapid technological changes, Ukrainian enterprises are forced to operate in a mode of constant risk management. In such circumstances, traditional management methods often prove ineffective, which leads to a deterioration in the financial condition of enterprises and the threat of their bankruptcy. That is why restructuring becomes the key and most effective tool for comprehensive recovery of the enterprise. In scientific research, the method of critical analysis of scientific and methodological literature, practical experience, in accordance with the requirements for the level of methodology and research techniques is used. The choice of specific research methods depends on the conditions and purpose of the research. Methods are an ordered system in which their place is determined in accordance with the specific stage of research, the use of technical techniques and work with theoretical information and certain facts in a given sequence. The article comprehensively investigates the essence of enterprise restructuring. The main types of restructuring are analyzed, the prerequisites, internal and external reasons for its initiation are identified. Special attention is paid to the step-by-step algorithm and stages of practical implementation of restructuring changes. The strategic role of restructuring processes in significantly increasing competitiveness, optimizing costs, increasing overall efficiency of activities, as well as ensuring long-term financial stability and adaptability of business entities in conditions of high economic instability and market risks is determined. Restructuring is a comprehensive tool of anti-crisis management, integrating legal, managerial and financial levers of business transformation. Its effectiveness is based on a combination of operational restoration of liquidity (through financial and property tools) and strategic restructuring of production processes. The effectiveness of restructuring is assessed not so much by the fact of repayment of current liabilities, but by obtaining a positive integral effect. The main criterion for success is to lead the enterprise onto the path of self-sufficiency, financial independence and high adaptability to changes in the market situation.

Keywords: restructuring, financial recovery, crisis management, competitiveness, operational efficiency, company management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої турбулентності ринкового середовища, зумовленої макроекономічною нестабільністю, руйнуванням і тривалою зміною логістичних ланцюгів, а також непередбачуваними коливаннями споживчого попиту, проблема збереження життєздатності вітчизняних підприємств набуває критичного значення. Постійний дефіцит обігових коштів та погіршення умов діяльності змушують менеджмент шукати негайні рішення для порятунку бізнесу. Проте традиційні методи антикризового менеджменту, які зазвичай обмежуються локальним, механічним скороченням витрат або заморожуванням окремих проєктів, часто дають лише короткостроковий ефект і не усувають глибинних причин падіння ефективності.

Для досягнення довгострокової стабільності системним інструментом глибокого фінансово-економічного оздоровлення суб'єктів господарювання має виступати комплексна реструктуризація. Вона дозволяє не просто оперативно адаптувати підприємство до поточних зовнішніх загроз, а повністю й докорінно перебудувати його внутрішню структуру, структуру майнових активів, капіталу та стратегічні цілі. Завдяки такому підходу підприємство отримує можливість ліквідувати збиткові ланки, закласти надійний фундамент для відновлення своєї конкурентоспроможності та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних засад реструктуризації підприємств як провідного інструменту антикризового управління присвячено значну кількість наукових праць. Вагомий внесок у формування класичної теорії корпоративних трансформацій, оптимізації структури капіталу та управління активами в умовах кризи зробили такі відомі зарубіжні вчені, як Е. Альтман, П. Друкер та Дж. Коттер. У сучасному контексті прикладні аспекти реорганізації бізнес-процесів та оцінки стратегічної ефективності санації активно досліджують З. Цекановський, А. Хжащ, С. Марціняк [8], М. Шахріяр [9].

У вітчизняній науковій думці методологічні основи фінансового оздоровлення, майнової та організаційної перебудови підприємств ґрунтовно висвітлені у фундаментальних працях В. Василенка [1], Л. Лігоненко [4], О. Терещенка [6], А. Чернявського [7] та ін.

Разом з тим, в умовах сучасної нестабільності ринкового середовища потребують

додаткового дослідження питання формування універсального покрокового інструментарію реалізації реструктуризаційних заходів та інтегральної оцінки їх довгострокової ефективності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Теоретичне обґрунтування сутності реструктуризації та розробка комплексного покрокового інструментарію її проведення для фінансово-економічного оздоровлення підприємства в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реструктуризація є важливим елементом антикризового управління на підприємстві, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Її метою є створення умов для стабільної та прибуткової діяльності підприємства.

Наразі серед науковців немає єдиного трактування поняття «реструктуризація підприємства». Так, її юридичний аспект викладено у «Положенні про реструктуризацію підприємств», де сказано, що: «Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва» [5].

З управлінського аспекту розглядає це поняття Л.О. Лігоненко, який зауважує, що: «Реструктуризація є радикальною перебудовою структури бізнесу (майнової, капітальної, організаційної), яка спрямована на подолання системної кризи підприємства, відновлення його платоспроможності та формування гнучкого механізму адаптації до змін ринкового середовища» [4, с. 89].

Фінансовий аспект озвучує О.О. Терещенко, відзначаючи, що: «Реструктуризація підприємства – це комплексний процес кардинальних внутрішніх змін, що охоплює оптимізацію активів, репрофілювання боргів та реінжиніринг бізнес-процесів, головною метою якого є максимізація ринкової вартості підприємства та повернення інвестиційної привабливості» [6, с. 168].

Отже, реструктуризація підприємства є комплексом організаційних, фінансових, виробничих та управлінських заходів, спрямованих на зміну структури підприємства з

метою підвищення ефективності його функціонування та відновлення платоспроможності. У процесі реструктуризації можуть змінюватися структура управління, система виробництва, фінансова політика, кадровий склад та напрями діяльності підприємства.

Ефективне оздоровлення підприємства потребує комплексного підходу, оскільки криза зазвичай вражає всі його системи. Залежно від першопричин занепаду та специфіки бізнесу, менеджмент застосовує диференційований інструментарій. Саме тому в антикризовому управлінні виокремлюють кілька ключових видів реструктуризації – див. табл. 1. Їх системна класифікація дозволяє чітко визначити сфери впливу та сформулювати оптимальну програму виходу підприємства з кризи.

Жоден із наведених видів реструктуризації не є самодостатнім ізольованим інструментом. Найкращий результат досягається лише за їх стратегічного поєднання: фінансова та майнова реструктуризація забезпечують підприємству швидку ліквідність і знімають борговий тиск, тоді як організаційна та виробнича – закладають фундамент для його тривалого зростання. Тільки такий інтегрований підхід перетворює антикризове управління на цілісний процес глибокого і життєздатного переформатування бізнесу.

Процес оздоровлення підприємства через реструктуризацію є чітко послідовним. Порушення логіки етапів (наприклад, проведення кадрових змін до детального фінансового аудиту) зазвичай призводить до дестабіліза-

ції підприємства. Практичний алгоритм проведення реструктуризації складається з чотирьох послідовних кроків – рис. 1.

Так, першим етапом реструктуризації є *комплексна діагностика та виявлення «вузьких місць»*. Її мета – встановлення точних причин кризового стану підприємства, локалізація збиткових зон та визначення реального внутрішнього потенціалу для відновлення платоспроможності.

Завдання цього етапу:

1. Оцінка реального фінансового стану та виявлення прихованих загроз банкрутства.
2. Проведення ревізії виробничих та майнових активів на предмет їхньої рентабельності.
3. Визначення ефективності поточної системи управління та кадрового потенціалу.
4. Оцінка позиції підприємства на ринку та дій конкурентів.

Інструментарій діагностики може включати експрес-аналіз фінансової звітності (коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності), SWOT-аналіз, ABC/XYZ-аналіз асортименту продукції, аудит системи управління (інтерв'ювання менеджменту, хронометраж робочого часу), інвентаризація та переоцінка активів.

Кінцевий результат діагностики полягає у затвердженні звіту про комплексний аудит підприємства з чітким переліком критичних проблем, неліквідних активів, розрахованим обсягом чистого збитку по кожному підрозділу та висновком про доцільність реструктуризації [8, с. 615].

Таблиця 1

Ключові види реструктуризації підприємства

Вид реструктуризації	Основні інструменти та заходи	Очікуваний ефект
Фінансова	Репрофілювання боргів, конверсія зобов'язань в акції, залучення субсидій, оптимізація дебіторської заборгованості.	Зниження боргового навантаження, відновлення ліквідності та платоспроможності.
Виробничо-технічна	Модернізація обладнання, закриття нерентабельних цехів, диверсифікація виробництва, впровадження енергоефективних технологій.	Зниження собівартості продукції, підвищення якості, вихід на нові товарні ринки.
Організаційно-управлінська	Оптимізація штатної структури, поділ або злиття підрозділів, децентралізація прийняття рішень, цифровізація менеджменту.	Підвищення гнучкості системи управління, скорочення адміністративних витрат.
Майнова (активна)	Продаж надлишкових об'єктів, передача непрофільних активів на аутсорсинг, оренда вільних площ.	Мобілізація внутрішніх фінансових резервів, приплив «швидких» живих грошей.

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 202]

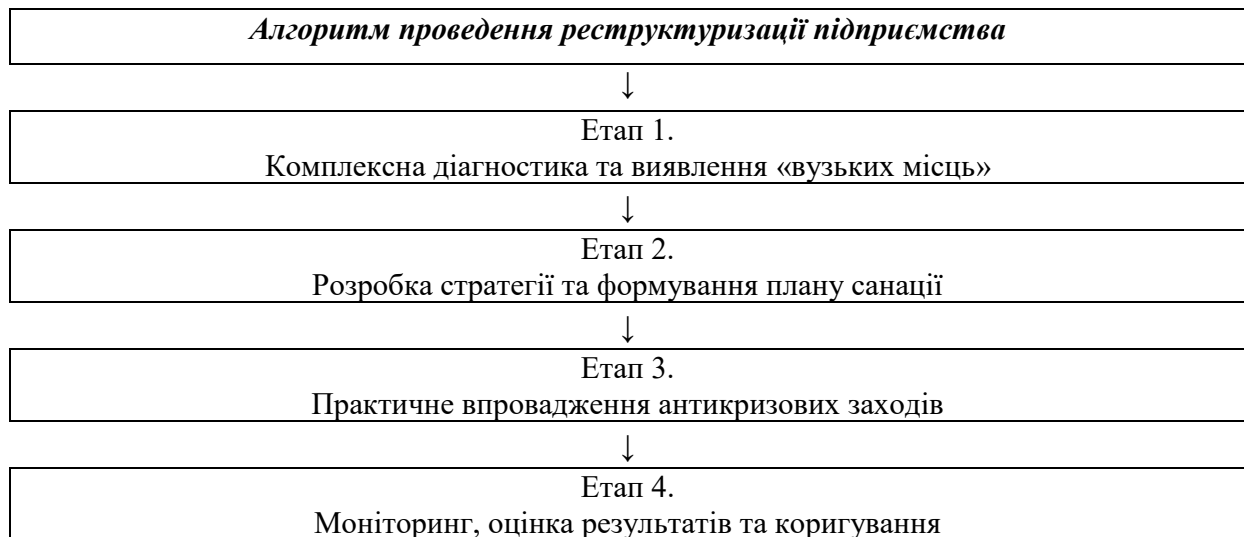


Рис. 1. Алгоритм проведення реструктуризації підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 103]

Другий етап реструктуризації – це *розробка стратегії та формування плану санації*. Метою тут є формування детальної покрокової дорожньої карти із чіткими фінансовими орієнтирами, термінами виконання, розподілом відповідальності та закріпленими джерелами фінансування.

Завдання цього етапу:

1. Сформулювати цільову (бажану) модель підприємства після проведених змін.
2. Розрахувати повний бюджет процесу реструктуризації та визначити джерела його покриття.
3. Розробити покроковий графік реалізації змін за кожним напрямом (фінанси, кадри, виробництво).
4. Досягти попередніх домовленостей із ключовими кредиторами та інвесторами.

Інструментарій може включати економіко-математичне моделювання, метод сценаріїв (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), розрахунок критичного обсягу виробництва та точки беззбитковості, бізнес-планування, переговори з основними кредиторами.

Кінцевим результатом є офіційний документ – «План реструктуризації (санації) підприємства», затверджений керівництвом та підкріплений юридичними гарантіями фінансування [9, с. 43].

Третій етап реструктуризації – це *практичне впровадження антикризових заходів*. Його мета полягає у негайному усуненні загрози банкрутства, радикальному зниженні витрат, вивільненні «замороженого» капіталу та перебудові операційної структури.

Завдання цього етапу:

1. Зменшити поточний тиск кредиторів через репрофілювання та реструктуризацію боргів.
 2. Позбутися нерентабельних, надлишкових та непрофільних активів.
 3. Привести чисельність персоналу та організаційну структуру у відповідність до нових масштабів діяльності.
 4. Модернізувати або оптимізувати технологічні процеси для зниження собівартості.
- Інструментарієм етапу виступають юридичні угоди про пролонгацію або списання частини боргів (конверсія боргів в акції), відкриті аукціони з продажу майна, скорочення або репрофілювання штату, аутсорсинг некореневих функцій (ІТ, логістика, охорона), реінжиніринг бізнес-процесів (впровадження ERP-систем).

Кінцевий результат полягає у зниженні боргового навантаження до безпечного рівня, ліквідації збиткових підрозділів, новому оптимізованому штатному розкладі, запуску оновлених виробничих ліній та припливі «швидких» грошей від реалізації майна [9, с. 43].

Останнім етапом є *моніторинг, оцінка результатів та коригування*. Його мета – закріплення досягнутих позитивних змін, недопущення рецидиву кризи та адаптація оновленої структури підприємства до поточних коливань ринку.

Завдання цього етапу:

1. Забезпечити безперервний контроль за виконанням планових фінансових показників.

2. Своєчасно виявляти відхилення від графіка реструктуризації та усувати їхні причини.

3. Юридично та документально закріпити нові стандарти й регламенти роботи підприємства.

Інструментами виступають СЗП (Система збалансованих показників), щотижневий план-фактний аналіз виконання бюджету, моніторинг коефіцієнтів поточної ліквідності та платоспроможності, внутрішній фінансовий аудит, механізм оперативного зворотного зв'язку.

Кінцевим результатом має стати стабільний вихід підприємства на точку беззбитковості, регулярне перевищення операційних доходів над витратами, відновлення інвестиційної привабливості та остаточне затвердження нової структури управління [3, с. 104].

Успіх реструктуризації залежить від чіткої послідовності всіх етапів: правильний діагноз рятує від помилок, продуманий план дає гроші на зміни, рішучі кроки прибирають усе зайве, а контроль захищає від повернення кризового стану. Проходження цього шляху перетворює хаотичний порятунок підприємства на чітко керований процес. У підсумку підприємство не просто позбувається боргів та збитків, а стає повністю оновленим, гнучким і готовим до успішної роботи на ринку.

Оцінка ефективності реструктуризації дає чітку відповідь на запитання: чи вдалося підприємству подолати кризу і чи виправдали себе витрачені ресурси. Для об'єктивного висновку про стан підприємства аналізується динаміка показників за такими трьома напрямками – табл. 2.

Так, економічна та фінансова ефективність є фундаментом оцінки результатів реструктуризації, оскільки на основі фінансової звіт-

ності дозволяє порівняти стан підприємства «до» та «після» оздоровлення. Цей аналіз базується на чотирьох ключових маркерах: відновленні платоспроможності через зростання коефіцієнтів поточної та абсолютної ліквідності до нормативних значень, зниженні боргового навантаження шляхом зменшення частки позикового капіталу в пасивах, а також на зростанні рентабельності, що виражається у виході показників ROS, ROA та ROE у позитивну зону. Додатковим фінансовим індикатором успіху виступає ефект «швидких грошей» – обсяг коштів, оперативно отриманих від продажу чи оренди надлишкового майна та спрямованих на негайне погашення критичних боргів компанії [7, с. 135].

Виробничо-операційна ефективність наочно демонструє якість оновлення внутрішніх процесів підприємства після реструктуризації його активів та проведення модернізації. Вона вимірюється через три взаємопов'язані чинники: суттєву оптимізацію витрат завдяки зниженню собівартості продукції та зменшенню частки постійних й адміністративних видатків; стрімке зростання продуктивності праці, коли внаслідок скорочення зайвого штату та автоматизації збільшується обсяг випуску товарів чи послуг у розрахунку на одного працівника; а також через підвищення рівня фондівіддачі, що відображає збільшення обсягу виручки на кожну гривню, інвестовану в оновлені й очищені від баласту основні засоби [7, с. 126].

Соціальна та стратегічна ефективність охоплює якісні маркери, які важче виміряти точними цифрами, проте саме вони гарантують, що підприємство знову не повернеться в кризовий стан через рік. Цей блок оцінки фокусується на трьох стратегічних аспектах: підвищенні адаптивності системи управління завдяки прискоренню прийняття рішень після

Таблиця 2

Критерії та показники ефективності реструктуризації підприємства

Критерії	Показники
Економічна та фінансова ефективність	1. Відновлення платоспроможності 2. Зниження боргового навантаження 3. Зростання рентабельності 4. Ефект «швидких грошей»
Виробничо-операційна ефективність	1. Оптимізація витрат 2. Продуктивність праці 3. Фондовіддача
Соціальна та стратегічна ефективність	1. Адаптивність системи управління 2. Зниження плинності кадрів 3. Ринкова позиція

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 21]

ліквідації зайвих бюрократичних рівнів; зниженні плинності кадрів, що сигналізує про стабілізацію ключового ядра колективу після завершення етапу скорочень та запуску нової системи мотивації; а також на зміцненні ринкової позиції, яка виражається у збереженні або розширенні частки ринку, покращенні репутації серед клієнтів і повному відновленні довіри з боку банківських установ та поставальників [7, с. 126].

Економічний ефект від реструктуризації можна визначити як різницю приросту ринкової вартості бізнесу (або обсягу чистого прибутку) та сукупних витрат на проведення реструктуризації (проведення аудиту, виплата вихідної допомоги, ліквідація підрозділів, рефінансування боргів тощо) [3, с. 25].

Оздоровлення вважається повністю успішним, якщо підприємство не просто закрило поточні борги, а вийшло на стабільну точку беззбитковості й здатне фінансувати свою подальшу діяльність самостійно, без залучення екстрених кредитів чи субсидій.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що реструктуризація виступає найбільш сис-

темним та інтегрованим інструментом антикризового менеджменту, який об'єднує юридичні, управлінські та фінансові аспекти перетворення бізнесу. Її успішна реалізація залежить від синергетичного поєднання фінансово-майнового інструментарію, що відновлює поточну ліквідність, із виробничо-організаційними змінами, які закладають базу для довгострокового зростання. Проведення такої трансформації вимагає суворого дотримання поетапного алгоритму – від глибокої діагностики й стратегічного планування до рішучого впровадження та моніторингу, що дозволяє перетворити хаотичний порятунк компанії на чітко керований інженерний процес.

Фінальна оцінка ефективності оздоровлення підтверджує, що успіх реструктуризації полягає не просто в локальному закритті боргів, а в досягненні позитивного інтегрального ефекту, комплексному покращенні фінансових, операційних та соціально-стратегічних показників, і, головне, у виведенні оновленого підприємства на рівень стабільного самофінансування та високої адаптивності до викликів ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге вид., допов. Київ : ЦУЛ, 2014. 509 с.
2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство і антикризовий менеджмент : підручник. Київ : вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
3. Камнева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. №4. С. 15–27.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Наукова думка, 2009. 390 с.
5. Положення про реструктуризацію підприємств: Наказ Міністерства промислової політики України від 18.07.2008 р. за № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z0718-08> (дата звернення: 20.06.2026)
6. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчальний посібник. 3-тє перевид. Київ : КНЕУ, 2015. 559 с.
7. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє перевид. Київ : МАУП, 2019. 256 с.
8. Ciekanowski Z., Chrzaszcz A., Marciniak S. Crisis Management in Modern Organisations. *European Research Studies Journal*. 2024. № 28. P. 610–620.
9. Shahriar M.S., et al. Strategic Renewal in Times of Crisis. *Journal of Business Analysis and Data Visualization*. 2025. № 7 (1). P. 39–45

REFERENCES:

1. Vasylenko V.O. (2014) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management of the enterprise: study guide]. Kyiv: TsUL, 509 p. (in Ukrainian)
2. Voitko S.V., Melnychenko A.A. (2021) Liderstvo i antykryzovi menedzhment: pidruchnyk [Leadership and anti-crisis management: textbook]. Kyiv: "Politekhnik", 194 p. (in Ukrainian)
3. Kamnieva A. (2014) Doslidzhennia isnuichykh instrumentiv ta modelei antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Research into existing tools and models of crisis management at the enterprise]. *Ekonomika ta*

upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi – Economics and management of enterprises in the machine-building industry, vol.4, pp.15–27

4. Lihonenko L.O. (2009) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii: monohrafiia [Anti-crisis management of an enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph]. Kyiv: Naukova dumka, 390 p. (in Ukrainian)

5. Polozhennia pro restrukturyzatsiiu pidpriemstv: Nakaz Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy [Regulations on the Restructuring of Enterprises: Order of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z0718-08> (accessed June 20, 2026)

6. Tereshchenko O.O. (2015) Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia: navchalnyi posibnyk [Financial activities of business entities: study guide]. Kyiv: KNEU, 559 p. (in Ukrainian)

7. Cherniavskiy A.D. (2019) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management of an enterprise: study guide]. Kyiv: MAUP, 256 p. (in Ukrainian)

8. Ciekanowski Z., Chrzaszcz A., Marciniak S. (2024) Crisis Management in Modern Organisations. *European Research Studies Journal*, vol. 2, pp. 610–620.

9. Shahriar M.S., et al. (2025) Strategic Renewal in Times of Crisis. *Journal of Business Analysis and Data Visualization*, vol. 7 (1), pp. 39–45

Дата надходження статті: 21.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 20.07.2026

Дата публікації статті: 27.07.2026