

**Прийнято 21.07.2025. Прорецензовано 17.10.2025. Опубліковано 31.12.2025.**

УДК 658.168.3 + 338.242.2(477)

JEL G32, G33, M49, R39.

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-147-162

## **СТВОРЕННЯ КООРДИНАЦІЙНОГО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЦЕНТРУ АВТОСАНАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РАКУРСИ**

**Яцюк Олег Степанович**

Аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: olegstya@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3943-7352>

**Анотація.** У статті досліджено та концептуалізовано екосистему автосанації підприємства як інноваційний підхід до антикризового управління в умовах нестабільного економічного середовища. Констатовано, що існуючі наукові праці, попри значні здобутки в окремих сферах, не надають цілісного розуміння взаємодії множинності стейкхолдерів та відсутній комплексний інструментарій для превентивного антикризового реагування. Обґрунтовано актуальність системного підходу, який дозволяє інтегрувати внутрішні можливості підприємства з широким спектром зовнішньої підтримки. Представлено розроблену схему інтегральної системи автосанації, що репрезентує підприємство як центральний суб'єкт, де виокремлено три ключові внутрішні групи: власників, керівництво та працівників. Детально проаналізовано роль кожної групи, зокрема, акцентовано на можливості залучення персоналу до фінансування санаційних заходів через отримання частини заробітної плати цінними паперами, що посилює їхню мотивацію та інвестиційну участь. Система координується інформаційно-аналітичним центром, який акумулює та транслює підтримку від трьох зовнішніх блоків: фінансування та кредитної підтримки (комерційні банки, постачальники, інвестори, венчурні та грантові фонди); консультативної, експертної та наукової підтримки (консалтингові, юридичні, аудиторські компанії, наукові установи, асоціації, Національна асоціація арбітражних керуючих України); та інфраструктури й регулювання (клірингові центри, державні органи, біржі та торговельні майданчики). Обґрунтовано об'єктивну потребу та доцільність створення спеціалізованого координаційного інформаційно-аналітичного центру управління та фінансового забезпечення

Запропоноване посилання: Яцюк, О. С. (2025). Створення координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації: управлінський та інституційний ракурси. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 2(32), 147-162. doi: 10.31471/2409-0948-2025-2(32)-147-162

\* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

автосанації в структурі Національної асоціації арбітражних керуючих України. Визначено основні функції такого центру: інформаційно-аналітична, координаційна, методична та навчальна, а також фінансово-інженерна. Зазначено, що функціонування такого центру сприятиме зменшенню кількості процедур банкрутства, підвищенню довіри кредиторів та інвесторів, посиленню ролі Національної асоціації арбітражних керуючих України у національній системі антикризового врядування та створенню нової архітектури підтримки платоспроможності на принципах партнерства, об'єктивності та довіри. Це дозволить перейти від реактивних до превентивних механізмів кризового менеджменту, забезпечуючи стале відновлення підприємств.

**Ключові слова:** автосанація, підприємство, екосистема, антикризове управління, координаційний інформаційно-аналітичний центр.

**Вступ.** Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю, глобалізаційними викликами та непередбачуваними кризами, зумовлюють нагальну потребу в розробці та імплементації ефективних механізмів антикризового управління на рівні підприємств. Традиційні підходи до фінансового оздоровлення часто виявляються недостатніми для забезпечення сталої трансформації та відновлення платоспроможності без зовнішнього примусового втручання. У цьому контексті концепція автосанації набуває особливої актуальності як добровільний процес самовідновлення, що спирається на внутрішній потенціал підприємства та всебічну підтримку його зовнішнього оточення [1]. Необхідність систематизації та інтеграції множинних інституційних, фінансових, експертних та регуляторних елементів, які формують цю підтримку, призвела до концептуалізації екосистеми автосанації. Дослідження такої екосистеми є науково доцільним і методологічно значущим, оскільки дозволяє виявити синергетичні зв'язки та створити комплексний інструментарій для превентивного антикризового реагування. Саме тому розробка цілісної моделі взаємодії підприємства з ключовими компонентами зовнішнього середовища, здатної забезпечити його адаптацію та життєздатність, становить основу цього дослідження та визначає його наукову новизну.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження у сфері антикризового управління засвідчують значний інтерес до проблематики фінансового оздоровлення підприємств та запобігання банкрутству. Загальні аспекти діагностики кризових станів та причин банкрутства системно вивчаються такими науковцями, як Б. Прусак (Prusak, 2018; Prusak et al., 2022) [2-3], та Г. Уге і С. Де Прійкер (Ooghe & De Prijsker, 2008) [4], які розробляють типології процесів неспроможності.

Значна увага приділяється правовим та регуляторним аспектам антикризових процедур. О. В. Синегубов (2024) [5] аналізує правові рамки превентивної реструктуризації в ЄС та її імплементацію в Україні, тоді як Р. Расмуссен (Rasmussen, 2021) [6] та С. Вілборг зі співавторами (Wihlborg et al., 2001) [7] досліджують інфраструктурні вимоги та регуляторні відповіді на виклики заборгованості й банкрутства. М. Бітар та А. Таразі (Bitar & Tarazi, 2022) [8] також акцентують на балансуванні регуляторних вимог із внеском банків у відновлення економіки.

Питання фінансового забезпечення автосанації та взаємодії з кредиторами є центральними в роботах Т. Х. Джексона (Jackson, 1982) [9], С. Д. Лонгофера та С. Р. Петерса (Longhofer & Peters, 2004) [10], Дж. В. Бауерса (Bowers, 2000) [11], які аналізують пріоритети кредиторів та конфлікти інтересів. Роль інвесторів, включаючи активних та венчурних, розкривається в дослідженнях М. К. Дженсена (Jensen, 2010) [12], Д. Каммінга та М. Чжана (Cumming & Zhang, 2023) [13], а також П. М. Голдшміда (Goldschmid, 2005) [14], що підкреслюють їхній внесок у процес реорганізації.

Важливість консультативної та експертної підтримки висвітлюється у працях Ф. Пекореллі (Pecorelli, 2020) [15], який розглядає вимоги до розкриття інформації для консультантів. Аспекти людського капіталу та ролі працівників у подоланні кризи

досліджуються Р. Л. Вілсоном (Wilson, 2016) [16], Дж. ван Кестереном зі співавторами (van Kesteren et al., 2017) [17], а також Г. Малиновською та колегами (Malynovska et al., 2025) [18], що підкреслюють значення стійкості організації та мотивації персоналу.

Незважаючи на значні здобутки, існуючі дослідження здебільшого концентруються на окремих аспектах антикризового управління, що призводить до фрагментарності уявлень про цілісну систему автосанації. Недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції внутрішніх суб'єктів підприємства з усім комплексом зовнішніх елементів екосистеми, а також роль спеціалізованих координаційних центрів та механізмів безпосереднього залучення персоналу до фінансового оздоровлення через інструменти співвласності. Ця прогалина визначає актуальність та наукову новизну даного дослідження, спрямованого на формування комплексної моделі управління автосанацією.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є всебічне обґрунтування та концептуалізація створення координаційного інформаційно-аналітичного центру управління та фінансового забезпечення автосанації, зокрема з управлінського та інституційного ракурсів. Для досягнення цієї мети досліджується екосистема автосанації підприємства як інтегральна система антикризового управління, що є основою для функціонування такого центру. Це передбачає детальний аналіз функціональних ролей та взаємодії ключових внутрішніх суб'єктів підприємства (власників, керівництва та працівників) з елементами зовнішнього середовища. В кінцевому підсумку, розробка цілісної моделі діяльності координаційного центру спрямована на підвищення ефективності превентивних заходів із відновлення платоспроможності підприємств та сприяння сталому економічному розвитку.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття.** Попри наявність численних досліджень з антикризового управління, невирішеною залишається проблема відсутності цілісної, інтегрованої моделі екосистеми автосанації підприємства, що враховувала б синергію всіх її елементів. Існуючі наукові праці здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти фінансового оздоровлення або взаємодію з обмеженим колом стейкхолдерів. Зокрема, в науковій та прикладній літературі відсутні концепція та обґрунтування ролі спеціалізованого координаційного центру, який би забезпечував системну взаємодію між підприємством та всіма компонентами зовнішнього середовища. Окрім того, потенціал безпосереднього фінансового залучення персоналу до процесів автосанації як засобу мобілізації ресурсів та підвищення мотивації, вимагає глибшого наукового осмислення та інтеграції у загальну модель. Таким чином, стаття спрямована на заповнення цих концептуальних та практичних прогалин, пропонуючи новий погляд на архітектуру ефективної автосанації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження екосистеми автосанації підприємства є науково доцільним і методологічно значущим у контексті формування комплексних механізмів антикризового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воно дозволяє систематизувати інституційну, фінансову, експертну та регуляторну підтримку, інтегровану в єдину модель, що здатна забезпечити сталу трансформацію підприємства без зовнішньої ліквідаційної інтервенції. Екосистемний підхід уможливорює врахування множинності стейкхолдерів, динамічності взаємозв'язків і потреби в адаптивному управлінні ресурсами в процесі відновлення платоспроможності.

З огляду на це, розроблена схема інтегральної системи автосанації (рис. 1) репрезентує цілісну модель взаємодії підприємства як центрального суб'єкта із зовнішніми компонентами екосистеми, що забезпечують його функціональну підтримку в антикризовий період. Центральним ядром системи є підприємство, у структурі якого виокремлено три внутрішні групи — власники, менеджери та працівники — із чітко окресленими управлінськими та виконавчими функціями. Система координується інформаційно-аналітичним центром, який акумулює та транслює підтримку від трьох

зовнішніх блоків: фінансування і кредитної підтримки, консультативно-наукової допомоги та регуляторної інфраструктури. Візуалізована модель характеризується високим ступенем взаємозв'язків і зворотного зв'язку між усіма елементами, що створює передумови для динамічної адаптації підприємства до кризових умов через мобілізацію ресурсного потенціалу екосистеми.



**Рис. 1 – Екосистема автосанації підприємства та місце в ній координаційного інформаційно-аналітичного центру управління та фінансового забезпечення автосанації**

Джерело: розроблено автором

Як свідчить наведена на рисунку 1 схема екосистеми автосанації підприємства, у сучасній економіці ефективна реалізація автосанаційних заходів як складного комплексу дій неможлива без інституційної підтримки, що координує дії суб'єктів всередині підприємства з елементами екосистеми автосанації – банками, інвесторами [19], консалтинговими структурами, юридичними фірмами, фондами, науковими установами, біржами, державними регуляторами тощо. У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у створенні спеціалізованого центру координації, інформаційного супроводу, аналі-

тичного забезпечення та фінансового інжинірингу, здатного інтегрувати та підтримувати процеси автосанації на засадах системності, науковості та міжінституційної взаємодії.

Згідно з поданою схемою, координаційний інформаційно-аналітичний центр управління та фінансового забезпечення автосанації (КІАЦ АС) є інтеграційним центром між підприємством, що реалізує автосанацію (власниками, які ухвалюють рішення про старт автосанації, менеджментом, що реалізує стратегії та взаємодіє з партнерами та працівниками, які беруть участь у трансформаційних процесах) та зовнішнім середовищем, зокрема блоком фінансування (забезпечення комунікації з банками, інвесторами, фондами, підтримка у формуванні заявок на гранти), блоком консультативної підтримки (залучення до підприємств аудиторських, юридичних, консалтингових послуг, підбір експертиз) та блоком регулювання (комунікація з державними органами, біржами, участь у формуванні політики з підтримки платоспроможності).

Таким чином, КІАЦ АС є ключовою ланкою, що з'єднує внутрішню структуру підприємства з інституційним зовнішнім середовищем, забезпечуючи координацію, аналітику та фінансове структурування процесів оздоровлення. Його основними функціями є:

- 1) інформаційно-аналітична (моніторинг фінансового стану підприємств-учасників; виявлення ризиків платоспроможності на ранніх етапах; формування цифрових моделей фінансової стійкості);
- 2) координаційна (організація співпраці підприємств з комерційними банками, фондами, асоціаціями; забезпечення зворотного зв'язку між підприємствами та елементами екосистеми; участь у розробці планів санації та управління змінами);
- 3) методична та навчальна (розробка стандартів планування автосанації; навчання управлінців, арбітражних керуючих, фінансових аналітиків; поширення кращих практик антикризового менеджменту);
- 4) фінансово-інженерна (підготовка проєктів залучення банківського, венчурного чи грантового фінансування; обґрунтування схем реструктуризації заборгованості; сприяння пошуку донорських та грантових ресурсів).

Створення КІАЦ АС саме в складі Національної асоціації арбітражних керуючих України (НААКУ) є доцільним з тієї позиції, що, одним із стратегічних напрямів діяльності НААКУ є розширення функціонального поля арбітражних керуючих у сферу попередження банкрутства, антикризового менеджменту, консультування щодо превентивних заходів для стабілізації фінансово-господарського стану боржника [20]. Створення Координаційного центру сприятиме досягненню стратегічних цілей НААКУ, оскільки такий центр:

- 1) сприятиме інституціалізації нової ролі арбітражних керуючих як консультантів у сфері добровільного оздоровлення бізнесу;
- 2) посилить професійну інтеграцію арбітражних керуючих у діяльність зі стійкого економічного розвитку підприємств;
- 3) дозволить НААКУ стати центральним гравцем у формуванні національної моделі антикризового врядування.

Створення КІАЦ АС як зовнішньої інформаційно-аналітичної консультативно-дорадчої структури є обґрунтованим і з тієї позиції, що залучення сторонньої особи часто уможлиблює вирішення тієї управлінської проблеми підприємства, яку не можуть чи не хочуть вирішити ті, хто своїми рішеннями призвів до її виникнення. Досвід фінансових криз в українських підприємствах засвідчує: часто причинами необхідності проведення автосанації стають не зовнішні шоки, а внутрішні управлінські прорахунки, стратегічна інерція або помилкові управлінські рішення [5, 21]. У таких випадках керівництво, яке з об'єктивних чи психологічних причин не визнає власну управлінську вину, виявляється обмеженим у здатності ініціювати або ефективно реалізувати план антикризових дій.

Тому сторонній інституційно незалежний центр виступає важливою структурою, здатною надати об'єктивну експертну оцінку стану справ; сформулювати альтернативні управлінські сценарії; забезпечити нейтральний простір для діалогу між керівництвом підприємства, кредиторами та потенційними донорами; знизити особисту заангажованість менеджменту, що є критичним чинником для ефективної санаційної трансформації [8].

Автосанація передбачає добровільний процес відновлення платоспроможності, що має спиратись на адекватну оцінку фінансового, виробничого, технологічного та управлінського потенціалу підприємства [1]. Однак, якщо управлінці самі спричинили кризу (наприклад, через надмірну експансію, невдалу політику фінансування чи прорахунки у виробництві), вони часто не спроможні об'єктивно оцінити власні дії або обрати нову модель поведінки.

У таких ситуаціях КІАЦ АС може забезпечити функцію стороннього "дзеркала", тобто незалежну інтерпретацію проблем і ризиків, здійснити професійне фасилітування процесів санаційного планування та переговорів із зовнішніми партнерами, організувати посередництво в реструктуризаційних процесах, зокрема в частині переговорів із банками, фондами, постачальниками тощо.

Наявність Координаційного центру, що діє на базі незалежної професійної спільноти (НААКУ), підвищує рівень довіри з боку державних регуляторів, комерційних банків і інвесторів, які часто потребують стороннього підтвердження дієздатності санаційного плану, а також грантодавців та донорів, які схильні до співпраці з організаційно-оформленими і публічно підзвітними структурами.

Традиційно арбітражні керуючі залучаються вже на етапі банкрутства, що є "пост-фактум" кризового розвитку [5]. Створення КІАЦ АС дозволяє розширити сферу дії арбітражних керуючих на ранні стадії кризи, тобто сприяти профілактиці неплатоспроможності, посилювати інституційну спроможність підприємств самостійно справлятися із викликами, здійснювати навчання, оцінювання та підтримку управлінських команд, які потребують зовнішнього консультативного впливу.

Розглянемо детальніше всі блоки екосистеми автосанації, зображені на рисунку 1. Так, центральний блок "Підприємство, що реалізує автосанацію" в системі управління автосанацією є ядром процесу, оскільки саме ці суб'єкти безпосередньо імплементують заходи автосанації. Саме підприємство, що перебуває в кризовому стані та ініціює процеси самовідновлення, є очевидним ключовим елементом екосистеми автосанації [2; 3]. Успіх автосанації критично залежить від скоординованих дій, рішучості та професіоналізму його внутрішніх суб'єктів. Цей блок включає ключових гравців, які безпосередньо розробляють, приймають та реалізують управлінські рішення, забезпечуючи життєздатність та стале функціонування підприємства: керівництво, власників та працівників підприємства. Проаналізуємо кожен елемент детально.

1. Керівництво або вищий менеджмент підприємства є основним рушієм процесу автосанації, відповідальним за стратегічне планування, координацію внутрішніх ресурсів та ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Запропонована інтегральна система управління автосанацією підприємства передбачає чітко визначені вектори взаємодії для її центрального суб'єкта – керівництва. Виступаючи виконавчим органом, керівництво функціонально підпорядковується власникам (акціонерам), які визначають стратегічні напрями та забезпечують ресурсну базу для реалізації автосанаційних заходів. Оперативна комунікація з працівниками здійснюється через внутрішні команди та департаменти, забезпечуючи ефективне виконання виробничих та організаційних завдань. Водночас, керівництво відіграє ключову роль у підтримці зв'язків із зовнішніми елементами екосистеми автосанації, делегуючи відповідні повноваження відповідальним менеджерам для ефективної співпраці з фінансовими інституціями, консалтинговими компаніями та регуляторними органами.

Функції керівництва в екосистемі автосанації підприємства:

a) Діагностика кризи та ініціація автосанації: Своєчасне виявлення ознак фінансової неплатоспроможності, оцінка масштабів кризи та прийняття рішення про необхідність впровадження заходів автосанації.

b) Розробка та затвердження плану автосанації: Формування комплексного документу, що містить деталізовані заходи фінансового, операційного, виробничого, організаційного та кадрового характеру, спрямованих на відновлення фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості.

c) Стратегічне та оперативне управління: Забезпечення виконання затвердженого плану автосанації, розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами, моніторинг прогресу та своєчасне коригування дій.

d) Управління фінансовими потоками: Контроль за доходами та витратами, оптимізація оборотного капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

e) Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами: Ведення переговорів з кредиторами (банки, постачальники), потенційними інвесторами, консультантами, аудиторами та державними органами. Забезпечення прозорості комунікації щодо стану справ та перспектив підприємства.

f) Оптимізація бізнес-процесів: Реінжиніринг виробничих, логістичних, збутових та інших процесів з метою підвищення ефективності та зниження витрат.

g) Управління ризиками: Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових, операційних, ринкових та інших ризиків, що можуть перешкодити успішній автосанації.

h) Підтримання мотивації персоналу: Забезпечення стабільності в колективі, роз'яснення цілей автосанації та залучення працівників до її реалізації.

2. Власники (акціонери) несуть вищу відповідальність за діяльність підприємства та є основними зацікавленими сторонами у збереженні його життєздатності та відновленні вартості своїх активів. Незважаючи на формальне невтручання в поточне операційне управління, власники здійснюють стратегічний контроль над діяльністю керівництва, забезпечуючи відповідність його рішень довгостроковим інтересам. Їхня роль стає вирішальною у процесах стратегічних трансформацій та прийнятті ключових рішень щодо залучення зовнішніх фінансових партнерів, таких як інвестиційні або венчурні фонди [22; 23]. Таким чином, власники визначають генеральний напрямок автосанації, виступаючи вищою інстанцією, що санкціонує критичні зміни у структурі капіталу та розвитку бізнесу. Функції власників такі:

a) Прийняття стратегічних рішень: Затвердження ключових рішень щодо плану автосанації, реструктуризації капіталу, залучення зовнішнього фінансування та інших стратегічних питань, що вимагають схвалення власників.

b) Надання внутрішнього фінансування: Прийняття рішень про докапіталізацію підприємства, надання безвідсоткових позик або конвертацію власних вимог у капітал, що є критично важливим для первинного етапу автосанації.

c) Контроль за діяльністю менеджменту: Здійснення нагляду за виконанням плану автосанації, оцінка ефективності управлінських рішень та контроль за раціональним використанням ресурсів.

d) Збереження контролю над підприємством: Однією з ключових мотивацій автосанації для власників є уникнення банкрутства та збереження контролю над своїм бізнесом. Власники активно взаємодіють з керівництвом для досягнення цієї мети.

e) Представництво інтересів: Представлення інтересів підприємства у відносинах з великими кредиторами та потенційними стратегічними інвесторами.

3. Працівники або колектив підприємства в умовах системної кризи перетворюється з пасивного виконавця на потенційного активного учасника фінансового оздоровлення. Хоча працівники не приймають стратегічних рішень, їхня лояльність,

професіоналізм та продуктивність є життєво важливими для успішного впровадження операційних заходів плану автосанації [16; 17; 18].

Взаємодія працівників підприємства в умовах автосанації характеризується їхнім безпосереднім підпорядкуванням керівництву, що забезпечує виконання оперативних завдань, визначених планом відновлення. Хоча їхня роль є переважно виконавчою, працівники активно залучаються до внутрішніх комунікацій та програм мотивації, що сприяє підтримці корпоративного духу та розумінню цілей процесу. Окрім того, через представницькі органи, такі як профспілки або трудові ради, персонал може брати участь у консультаціях щодо ключових рішень, що стосуються їхніх інтересів та загальної реалізації автосанаційних заходів. Додатково, впровадження механізмів співфінансування, що передбачають участь персоналу, створює прецедент для більш глибокої інтеграції працівників у процес відновлення, трансформуючи їхню роль з лише виконавчої на інвестиційну. Функції працівників в екосистемі автосанації:

а) Реалізація виробничих та операційних завдань: Безпосереднє виконання повсякденних виробничих, збутових, адміністративних та інших функцій відповідно до оптимізованих процесів та нових вимог, що є базисом для операційного відновлення підприємства.

б) Адаптація до змін: Гнучкість та готовність до перекваліфікації, зміни функціональних обов'язків, графіків роботи, що може бути необхідним в умовах реструктуризації виробничих процесів та організаційної структури.

в) Підвищення продуктивності та ефективності: Сприяння оптимізації витрат, раціональному використанню ресурсів, впровадженню інноваційних рішень на своєму рівні, що безпосередньо впливає на операційну рентабельність.

г) Підтримка корпоративного духу: Збереження позитивного ставлення та віри в успіх автосанації, що сприяє консолідації колективу в складний період та мінімізації ризиків внутрішньої дестабілізації.

д) Надання інформації та пропозицій: Інформування керівництва про проблеми на низовому рівні, внесення пропозицій щодо покращення робочих процесів та підвищення ефективності, що забезпечує зворотний зв'язок та можливості для безперервного вдосконалення.

е) Участь у фінансуванні автосанації: Залучення персоналу до фінансового оздоровлення підприємства, зокрема шляхом отримання частини заробітної плати у вигляді цінних паперів (наприклад, акцій) підприємства. Цей інструмент дозволяє не лише акумулювати додаткові внутрішні фінансові ресурси для реалізації автосанаційних заходів, але й суттєво посилює мотивацію працівників. Перетворення працівників на міноритарних співвласників формує пряму зацікавленість у зростанні ефективності діяльності колективу та підприємства в цілому, а також у підвищенні його ринкової вартості в довгостроковому періоді.

Ефективна автосанація підприємства, що перебуває в кризовому стані, неможлива без адекватного та своєчасного залучення фінансових ресурсів та забезпечення кредитної підтримки. З цієї позиції блок фінансування та кредитної підтримки в системі управління автосанацією є фундаментальним, оскільки він забезпечує необхідний обсяг оборотного капіталу, інвестиційного фінансування та механізмів реструктуризації існуючих зобов'язань [9; 10; 11]. Основні суб'єкти, що формують цей підблок, та їхні функції представлені нижче.

1. Комерційні банки, роль яких в інтегральній системі управління автосанацією підприємства полягає в тому, що вони є ключовими фінансовими партнерами в процесі автосанації, оскільки, як правило, є найбільшими кредиторами та потенційними джерелами нового фінансування. Умовами участі комерційних банків в автосанації підприємства зазвичай є незалежний аудит, гарантії, застава або план з чіткими фінансовими показниками. Функції банків:

а) Реструктуризація існуючого боргу: Ведення переговорів з підприємством щодо зміни умов погашення існуючих кредитних зобов'язань (наприклад, відтермінування платежів, пролонгація термінів кредитування, зміна процентних ставок, конвертація боргу в акціонерний капітал або надання "канікул" по основній сумі боргу). Це дозволяє знизити поточне фінансове навантаження на підприємство.

б) Надання нового фінансування: За умови обґрунтованого бізнес-плану та реалістичного плану автосанації, банки можуть надавати нові кредити або кредитні лінії для поповнення оборотного капіталу, фінансування інвестиційних проєктів, необхідних для відновлення діяльності. Це може бути здійснено під державні гарантії або з іншим забезпеченням.

с) Фінансове консультування: Надання експертних консультацій щодо оптимізації фінансової структури, управління ліквідністю та грошовими потоками.

2. Постачальники та інші інвестори (крім венчурних фондів – важливі учасники інтегральної системи управління автосанацією підприємства, які можуть надати тимчасове полегшення фінансового навантаження та забезпечити додатковий капітал, що не завжди передбачає отримання контролю над підприємством [12; 13; 14]. Можуть вимагати гарантії, застави, входити у капітал підприємства (опціонально) з метою захисту своїх інтересів. Функції:

а) Відтермінування платежів: Постачальники можуть погодитися на відтермінування або розстрочку платежів за вже поставлені товари/послуги, тим самим зменшуючи поточну потребу підприємства в обігових коштах. Це є формою комерційного кредиту.

б) Нові інвестиції (стратегічні або фінансові): Інші інвестори (наприклад, партнери по бізнесу, приватні інвестори, фонди прямих інвестицій) можуть надати додатковий капітал через купівлю частки в підприємстві, надання позик або інші фінансові інструменти. Такі інвестиції можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, розширення ринків збуту або оптимізацію операційної діяльності.

3. Венчурні фонди є джерелом ризикового капіталу для інноваційних проєктів. Хоча традиційно такі фонди орієнтовані на стартапи та зростаючі компанії, в контексті автосанації вони можуть бути залучені, якщо план відновлення передбачає суттєві інноваційні зміни або розвиток нових, високопотенційних напрямків бізнесу [24]. Функції:

а) Інноваційні інвестиції: Надання фінансування для досліджень та розробок (R&D), впровадження новітніх технологій, освоєння нових ринків або створення інноваційних продуктів (послуг), що можуть кардинально змінити бізнес-модель та забезпечити проривний розвиток.

б) Експертиза в управлінні інноваціями: Надання не лише капіталу, але й значного досвіду в управлінні швидкозростаючими та інноваційними проєктами, що може бути критично важливим для переорієнтації підприємства.

с) Потенційна зміна структури власності: Важливо враховувати, що венчурні фонди, як правило, вимагають значної частки в капіталі підприємства та/або суттєвого впливу на його управління, що може призвести до часткової або повної втрати контролю з боку існуючих власників, що суперечить одній з цілей автосанації – збереженню контролю.

4. Міжнародні та державні грантові програми для бізнесу в інтегральній системі управління автосанацією підприємства можуть стати важливим, а іноді й безальтернативним джерелом безповоротного або пільгового фінансування, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційних кредитних ресурсів. Зазвичай такі донори вимагають відповідності критеріям, подання проєктних заявок та спільного фінансування. Функції:

а) Грантове фінансування: Надання коштів на безповоротній основі для реалізації проєктів, що відповідають цілям програм (наприклад, енергоефективність, екологічні проєкти, розвиток експортного потенціалу, підтримка певних галузей або регіонів).

б) Пільгові кредити: Доступ до кредитів із низькими процентними ставками та/або довшими термінами погашення, що значно знижує фінансове навантаження на підприємство.

с) Технічна допомога: Окрім фінансування, програми можуть надавати експертну підтримку, навчання та доступ до передових технологій.

д) Сприяння сталому розвитку: Фінансування, отримане через такі програми, часто спрямоване на підвищення стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти.

Синхронізована взаємодія з усіма суб'єктами цього блоку є запорукою забезпечення фінансової стабільності підприємства на етапі автосанації, дозволяючи йому покривати поточні потреби, реструктуризувати борги та інвестувати в майбутній розвиток.

В контексті забезпечення ефективності та всебічності процесу автосанації, критично важливим є залучення зовнішнього експертного та наукового потенціалу. Саме блок консультативної, експертної та наукової підтримки в екосистемі автосанації надає підприємству-реципієнту необхідні знання, методології, аналітичні інструменти та об'єктивну оцінку, що значно підвищує ймовірність успішного відновлення фінансово-економічної стійкості [4; 15]. Основні суб'єкти, що формують цей підблок, та їхні функції представлені нижче.

1. Національна асоціація арбітражних керуючих України. Хоча автосанація має на меті уникнення процедур банкрутства, досвід та експертиза НААКУ є цінними як дорадчий орган. Ця організація – єдина в Україні саморегульована некомерційна професійна організація арбітражних керуючих, яка є дієвим інструментом для взаємодії між суб'єктами професійної діяльності у сфері банкрутства і відновлення платоспроможності [25]. Функції НААКУ:

а) Експертиза з питань банкрутства та санації: Надання консультацій щодо можливих наслідків у разі невдалої автосанації, юридичних аспектів процедур банкрутства, прав та обов'язків сторін.

б) Аналіз "червоних прапорців": Допомога у виявленні критичних точок, які можуть призвести до переходу від автосанації до банкрутства, дозволяючи підприємству вжити попереджувальних заходів.

с) Дорадча функція: Надання об'єктивної оцінки реалістичності плану автосанації з точки зору експертів, які мають досвід роботи з підприємствами в кризових станах.

д) У сукупності, ці суб'єкти формують потужний інтелектуальний та аналітичний ресурс, доступ до якого є одним з вирішальних факторів успіху в процесі автосанації, забезпечуючи підприємству необхідну експертизу для подолання кризи та відновлення сталого розвитку.

2. Консалтингові компанії виступають ключовими інтелектуальними партнерами в процесі автосанації. Їхня діяльність охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на діагностику проблем, розробку стратегічних рішень та супровід їх імплементації. Функції консалтингових компаній:

а) Розробка стратегії автосанації: Створення комплексного плану, що включає операційні, фінансові, маркетингові та організаційні заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності та прибутковості. Це передбачає глибокий аналіз поточного стану, ідентифікацію причин кризи та формування дорожньої карти виходу з неї.

б) Побудова та оптимізація фінансових моделей: Розробка детальних фінансових прогнозів, бюджетів та моделей грошових потоків, що дозволяють оцінити ефективність запланованих заходів, прогнозувати фінансові показники та визначити потребу в зовнішньому фінансуванні.

с) Впровадження антикризового менеджменту: Надання методологічної та практичної підтримки вищому менеджменту підприємства щодо впровадження ефективних

управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів та часового тиску. Це може включати оптимізацію витрат, управління оборотним капіталом, реінжиніринг бізнес-процесів.

d) Оцінка ринкової позиції та конкурентоспроможності: Аналіз ринкового середовища, сегментації, позиціонування продукції/послуг підприємства для виявлення нових можливостей або коригування існуючої бізнес-моделі.

e) Переговорний супровід: Представництво інтересів підприємства у переговорах з кредиторами, інвесторами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

3. Юридичні компанії забезпечують правову коректність та відповідність всіх процедур автосанації чинному законодавству, мінімізуючи юридичні ризики для підприємства та його власників. Функції юридичних компаній:

a) Правовий супровід реструктуризації боргів: Консультування щодо юридичних аспектів угод з кредиторами, розробка мирових угод, договорів про відтермінування або розстрочку платежів.

b) Корпоративне право: Супровід змін у структурі власності, емісії акцій, реорганізації підприємства.

c) Трудове право: Консультування щодо оптимізації штатного розпису, умов праці, скорочень персоналу з дотриманням законодавства.

d) Судовий та претензійно-позовний супровід: Захист інтересів підприємства у судових спорах з кредиторами, постачальниками або іншими сторонами.

4. Аудиторські компанії надають незалежну, об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, що є ключовим для відновлення довіри з боку кредиторів, інвесторів та інших стейкхолдерів. Функції:

a) Перевірка фінансової достовірності: Проведення аудиту фінансової звітності для підтвердження її відповідності міжнародним або національним стандартам, виявлення прихованих ризиків або неточностей.

b) Діагностичний аудит: Глибокий аналіз фінансової діяльності з метою виявлення причин кризового стану, оцінки ефективності внутрішнього контролю та ідентифікації областей для покращення.

c) Валідація даних для кредиторів/інвесторів: Підтвердження достовірності фінансових даних, що надаються потенційним інвесторам або кредиторам для прийняття рішень про фінансування.

5. Наукові установи та заклади вищої освіти (ЗВО) в інтегральній системі управління автосанацією підприємства надає фундаментальну та прикладну наукову підтримку, сприяючи розробці інноваційних підходів та методик управління автосанацією. Функції:

a) Розробка методології: Створення та адаптація сучасних методологій фінансового аналізу, оцінки ризиків, прогнозування, що можуть бути застосовані в процесі автосанації.

b) Прогнозування галузевих та макроекономічних тенденцій: Проведення досліджень, які допомагають підприємству адаптувати план автосанації до майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

c) Підготовка та перепідготовка кадрів: Навчання менеджерів та спеціалістів підприємства новітнім підходам до антикризового управління та фінансового оздоровлення.

d) Наукова експертиза та рецензування: Оцінка обґрунтованості та реалістичності розроблених планів автосанації з наукової точки зору.

6. Галузеві та ділові асоціації виступають центрами обміну досвідом та інформацією, сприяючи поширенню кращих практик та налагодженню горизонтальних зв'язків. Функції:

a) Надання інформації: Забезпечення доступу до статистичних даних, галузевих бенчмарків, звітів про стан ринку, що допомагають підприємству оцінити свою позицію та потенціал.

б) Поширення кращих практик: Організація семінарів, конференцій, вебінарів, де учасники можуть обмінюватися досвідом успішної автосанації або виходу з кризових ситуацій.

с) Нетворкінг: Сприяння встановленню контактів між підприємствами, потенційними партнерами, кредиторами та консультантами.

Ефективність автосанаційних процесів значною мірою залежить від належної функціональності зовнішньої інфраструктури та підтримки з боку регулюючих органів. З цієї позиції блок інфраструктури та регулювання екосистеми автосанації забезпечує прозорість фінансових операцій, дотримання правових норм, а також створення сприятливого середовища для відновлення діяльності підприємства [6; 7]. Його елементи, розглянуті детально далі, відіграють непряму, але критично важливу роль, створюючи умови для реалізації розроблених стратегій.

1. Клірингові центри виступають як нейтральні посередники, що забезпечують безпеку, ефективність та прозорість розрахунків у фінансових операціях, знижуючи ризики невиконання зобов'язань. Функції клірингових центрів:

а) Забезпечення прозорості фінансових операцій: Шляхом верифікації та звірки взаємних зобов'язань, клірингові центри мінімізують можливість прихованих операцій та підвищують довіру між контрагентами, що є особливо важливим в умовах реструктуризації боргів.

б) Зниження системних ризиків: Акумуляуючи та усереднюючи зобов'язання учасників ринку, вони зменшують ризик ланцюгової реакції у разі невиконання зобов'язань однією зі сторін, сприяючи стабільності фінансової системи.

с) Оптимізація грошових потоків: Ефективна обробка великих обсягів транзакцій дозволяє підприємству точніше управляти своїми грошовими потоками, що є критично важливим під час автосанації, коли кожен ресурс має бути використаний раціонально.

д) Валідація та звітність: Надання підтверджених даних про фінансові розрахунки, що може бути використано для аудиту та звітності перед кредиторами.

2. Державні органи формують законодавче та регуляторне поле, в якому здійснюється діяльність підприємств, а також можуть виступати джерелом підтримки та консультацій. Функції державних органів:

а) Консультації з нормативно-правових питань: Надання роз'яснень щодо застосування законодавства у сферах оподаткування, трудових відносин, ліцензування, що є життєво важливим для уникнення правових порушень під час автосанації.

б) Підтримка державних програм: Інформування про наявні державні програми підтримки бізнесу (наприклад, програми стимулювання економічного розвитку, підтримки експорту, галузеві програми), які можуть передбачати пільгові кредити, гранти, податкові канікули або інші стимули.

с) Регуляторна допомога: Можливе спрощення дозвільних процедур, прискорення розгляду документів, надання дозволів, що може прискорити реалізацію плану автосанації.

д) Формування сприятливого ділового клімату: Загальне покращення умов ведення бізнесу, боротьба з корупцією, стабільність податкового законодавства створюють сприятливий фон для відновлення діяльності підприємств.

3. Біржі та торговельні майданчики забезпечують інфраструктуру для стандартизованої та прозорої торгівлі фінансовими інструментами, активами та сировиною, що може бути використано в рамках стратегії автосанації. Функції:

а) Ліквідація неефективних активів: Надання платформи для швидкого та прозорого продажу непрофільних або неліквідних активів підприємства з метою залучення додаткових коштів для погашення боргів або інвестування у ключові напрямки.

b) Залучення капіталу через фондовий ринок: У разі значного покращення фінансового стану, підприємство може розглядати можливість залучення акціонерного або боргового капіталу шляхом публічного розміщення цінних паперів на біржі.

c) Оцінка ринкової вартості: Біржові котирування та інформація про торгові операції надають об'єктивні дані для оцінки ринкової вартості активів та зобов'язань підприємства, що важливо для формування реалістичного плану автосанації.

d) Доступ до товарних ринків: Для підприємств, які займаються торгівлею сировиною або стандартизованою продукцією, біржі можуть забезпечити доступ до ефективних механізмів купівлі-продажу, що дозволить оптимізувати витрати та доходи.

Комплексна взаємодія з цими інфраструктурними та регулюючими суб'єктами формує надійну основу для юридично бездоганної, фінансово прозорої та ефективної реалізації заходів автосанації, забезпечуючи довіру ринку та створюючи необхідні умови для відновлення платоспроможності та сталого функціонування підприємства.

**Висновок та перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що екосистема автосанації являє собою цілісну інтегровану систему взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в умовах антикризового управління. Центральним елементом системи виступає підприємство, що реалізує автосанацію, в межах якого функціонують три ключові внутрішні актори: власники (стратегічне управління та фінансування), менеджери (операційне управління та реалізація плану автосанації) та працівники (виконання операційних завдань і залучення до процесів відновлення). Вертикально інтегрований координуючий центр забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку й сприяє синхронізації дій усього екосистемного комплексу. Зовнішнє середовище репрезентовано трьома функціональними блоками: фінансово-кредитним, консультативно-науковим та інституційно-регуляторним. Блок фінансування включає суб'єкти, що забезпечують реструктуризацію заборгованостей і доступ до ресурсів (банки, інвестори, фонди, грантові структури). Консультативний блок акумулює знання, аналітичні ресурси та експертну підтримку, представлену юридичними, аудиторськими й науковими інституціями. Блок інфраструктури та регулювання забезпечує формалізацію процедур автосанації, прозорість фінансових потоків і взаємодію з державними та торговельними структурами. Система характеризується високим ступенем взаємозв'язків і зворотного зв'язку між усіма елементами, що створює передумови для динамічної адаптації підприємства до кризових умов через мобілізацію ресурсного потенціалу екосистеми.

Згідно з аналітичною моделлю екосистеми автосанації, координаційний інформаційно-аналітичний центр управління та фінансового забезпечення автосанації виступає інформаційним хабом, що акумулює знання, методики, кейси, статистику; аналітичним ядром, що забезпечує об'єктивний аналіз стану підприємств; координатором взаємодії між елементами екосистеми. Функціонування КІАЦ АС при НААКУ сприятиме зменшенню кількості процедур банкрутства за рахунок ефективної автосанації; підвищенню довіри кредиторів та інвесторів до підприємств, що перебувають у складному фінансовому стані; зростанню аналітичної та консультаційної ролі НААКУ в національній системі антикризового врядування; створенню передумов для реформування політики реструктуризації бізнесу в Україні. Створення КІАЦ АС у складі НААКУ є стратегічно виправданим і логічно вмотивованим кроком, що дозволить інституціалізувати функцію зовнішнього антикризового арбітражу; зміцнити управлінську спроможність підприємств, які втратили внутрішній баланс; сформувати нову архітектуру підтримки платоспроможності в економіці України на принципах партнерства, об'єктивності та довіри. Такий центр виступатиме ключовою ланкою у формуванні інтегрованої системи антикризового управління в Україні, що передбачає не лише реакцію на кризу, але й превентивні механізми її уникнення.

## Література

1. Яцюк О. С. (2023). Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості")*. 1(27), 76-89. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-76-89](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89)
2. Prusak, B. (2018). Review of research into enterprise bankruptcy prediction in selected central and eastern European countries. *International Journal of Financial Studies*, 6(3), 60.
3. Prusak, B., Morawska, S., Łukowski, M., & Banasik, P. (2022). The impact of bankruptcy regimes on entrepreneurship and innovation. Is there any relationship?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 473-498.
4. Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management decision*, 46(2), 223-242.
5. Синегубов О. В. (2024). Правові рамки превентивної реструктуризації в ЄС: досвід для України на сучасному етапі. *Вісник Національної академії правових наук України*. 31(4). 101-127.
6. Rasmussen, R. K. (2021). COVID-19 Debt and Bankruptcy Infrastructure. *Yale LJM*, 131, 337.
7. Wihlborg, C., Gangopadhyay, S., & Hussain, Q. (2001). Infrastructure requirements in the area of bankruptcy law. *Brookings-Wharton papers on financial services*, 2001(1), 281-329.
8. Bitar, M., & Tarazi, A. (2022). A note on regulatory responses to COVID-19 pandemic: Balancing banks' solvency and contribution to recovery. *Journal of Financial Stability*, 60, 101009.
9. Jackson, T. H. (1982). Bankruptcy, non-bankruptcy entitlements, and the creditors' bargain. *The Yale Law Journal*, 91(5), 857-907.
10. Longhofer, S. D., & Peters, S. R. (2004). Protection for whom? Creditor conflict and bankruptcy. *American Law and Economics Review*, 6(2), 249-284.
11. Bowers, J. W. (2000). Security interests, creditors' priorities, and bankruptcy. In *Encyclopedia of Law and Economics*. Edward Elgar Publishing Limited.
12. Jensen, M. C. (2010). Active investors, LBOs, and the privatization of bankruptcy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 77-85.
13. Cumming, D., & Zhang, M. (2023). Bankruptcy law and angel investors around the world. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1256-1277.
14. Goldschmid, P. M. (2005). More phoenix than vulture: The case for distressed investor presence in the bankruptcy reorganization process. *Colum. Bus. L. Rev.*, 191.
15. Pecorelli, F. (2020). Disclosure Requirements for Reorganization Consultants under the Bankruptcy Code. *Am. Bankr. Inst. L. Rev.*, 28, 327.
16. Wilson, R. L. (2016). Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. *Work*, 54(2), 309-323.
17. van Kesteren, J., Adriaanse, J., & van der Rest, J. P. (2017). The story behind bankruptcy: When business gets personal. *QUT L. Rev.*, 17, 57.
18. Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, 17(6), 2366. <https://doi.org/10.3390/su17062366>
19. Munari, C., Weber, S., & Wilhelmy, L. (2023). Capital requirements and claims recovery: A new perspective on solvency regulation. *Journal of Risk and Insurance*, 90(2), 329-380.
20. Національна асоціація арбітражних керуючих України. Про асоціацію. (2025). <https://unita.community/about-association/>
21. Яцюк О. С. (2023). Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості")*. 2(28). 85-95. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-85-95](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95)
22. White, M. J. (2001). Bankruptcy and small business. *Regulation*, 24, 18.
23. Dawson, A. B. (2016). Better than bankruptcy. *Rutgers UL Rev.*, 69, 137.

24. Яцюк О. С., Кісь С. Я. (2024). Рятувальне венчурне фінансування як джерело фінансового забезпечення автосанації підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 169-171.
25. Національна асоціація арбітражних керуючих України. Головна сторінка. (2025). <https://unita.community/>

## References

1. Yatsiuk O. S. (2023). Avtosanatsiia pidpriemstva: istoryko-filosofskyi henezys. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia "Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti")*. 1(27), 76-89. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-76-89](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89)
2. Prusak, B. (2018). Review of research into enterprise bankruptcy prediction in selected central and eastern European countries. *International Journal of Financial Studies*, 6(3), 60.
3. Prusak, B., Morawska, S., Łukowski, M., & Banasik, P. (2022). The impact of bankruptcy regimes on entrepreneurship and innovation. Is there any relationship?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 473-498.
4. Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management decision*, 46(2), 223-242.
5. Syniehubov O. V. (2024). Pravovi ramky preventyvnoi restrukturyzatsii v YeS: dosvid dlia Ukrainy na suchasnomu etapi. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy*. 31(4). 101–127.
6. Rasmussen, R. K. (2021). COVID-19 Debt and Bankruptcy Infrastructure. *Yale L&J*, 131, 337.
7. Wihlborg, C., Gangopadhyay, S., & Hussain, Q. (2001). Infrastructure requirements in the area of bankruptcy law. *Brookings-Wharton papers on financial services*, 2001(1), 281-329.
8. Bitar, M., & Tarazi, A. (2022). A note on regulatory responses to COVID-19 pandemic: Balancing banks' solvency and contribution to recovery. *Journal of Financial Stability*, 60, 101009.
9. Jackson, T. H. (1982). Bankruptcy, non-bankruptcy entitlements, and the creditors' bargain. *The Yale Law Journal*, 91(5), 857-907.
10. Longhofer, S. D., & Peters, S. R. (2004). Protection for whom? Creditor conflict and bankruptcy. *American Law and Economics Review*, 6(2), 249-284.
11. Bowers, J. W. (2000). Security interests, creditors' priorities, and bankruptcy. In *Encyclopedia of Law and Economics*. Edward Elgar Publishing Limited.
12. Jensen, M. C. (2010). Active investors, LBOs, and the privatization of bankruptcy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 77-85.
13. Cumming, D., & Zhang, M. (2023). Bankruptcy law and angel investors around the world. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1256-1277.
14. Goldschmid, P. M. (2005). More phoenix than vulture: The case for distressed investor presence in the bankruptcy reorganization process. *Colum. Bus. L. Rev.*, 191.
15. Pecorelli, F. (2020). Disclosure Requirements for Reorganization Consultants under the Bankruptcy Code. *Am. Bankr. Inst. L. Rev.*, 28, 327.
16. Wilson, R. L. (2016). Organizational resilience as a human capital strategy for companies in bankruptcy. *Work*, 54(2), 309-323.
17. van Kesteren, J., Adriaanse, J., & van der Rest, J. P. (2017). The story behind bankruptcy: When business gets personal. *QUT L. Rev.*, 17, 57.
18. Malynovska, G., Pawlik, J., Kis, G., Wolniak, R., Kis, S., Yatsiuk, O., & Bembenek, M. (2025). Methodology and Practical Test of Human Capital Assessment of Ukrainian Oil and Gas Enterprises in the Context of Sustainable Development. *Sustainability*, 17(6), 2366. <https://doi.org/10.3390/su17062366>
19. Munari, C., Weber, S., & Wilhelmy, L. (2023). Capital requirements and claims recovery: A new perspective on solvency regulation. *Journal of Risk and Insurance*, 90(2), 329-380.
20. Natsionalna asotsiatsiia arbitrazhnykh keruichykh Ukrainy. Pro asotsiatsiiu (2025). <https://unita.community/about-association/>

21. Yatsiuk O. S. (2023). Potensial finansuvannia avtosanatsii pidpriemstva yak osnovnyi strukturnyi element yoho avtosanatsiinoi spromozhnosti. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia "Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti")*. 2(28). 85-95. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-85-95](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95)
22. White, M. J. (2001). Bankruptcy and small business. *Regulation*, 24, 18.
23. Dawson, A. B. (2016). Better than bankruptcy. *Rutgers UL Rev.*, 69, 137.
24. Yatsiuk O. S., Kis S. Ya. (2024). Riatuvalne venchurne finansuvannia yak dzherelo finansovoho zabezpechennia avtosanatsii pidpriemstva. *Aktualni problemy menezhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv: Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*, Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 169-171.
25. Natsionalna asotsiatsiia arbitrazhnykh keruiuchykh Ukrainy. Holovna storinka. (2025). <https://unita.community/>

## ESTABLISHMENT OF A COORDINATION INFORMATION-ANALYTICAL CENTER FOR AUTOSANITATION: MANAGERIAL AND INSTITUTIONAL PERSPECTIVES

**Yatsiuk Oleh Stepanovych**

Postgraduate student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

76019, Ivano-Frankivsk, Karpatska Street, 15

e-mail: olegstya@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3943-7352>

**Abstract.** The article investigates and conceptualizes the autosanitation ecosystem of an enterprise as an innovative approach to anti-crisis management in an unstable economic environment. It is established that existing scientific works, despite significant achievements in certain areas, do not provide a holistic understanding of the interaction of multiple stakeholders, and a comprehensive toolkit for preventive anti-crisis response is lacking. The relevance of a systemic approach, which allows for the integration of the enterprise's internal capabilities with a wide range of external support, is substantiated. A developed scheme of the integral autosanitation system is presented, representing the enterprise as a central subject, where three key internal groups are identified: owners, management, and employees. The role of each group is analyzed in detail, with particular emphasis on the possibility of involving personnel in financing rehabilitation measures through receiving a part of their salary in securities, which enhances their motivation and investment participation. The system is coordinated by an information and analytical center, which accumulates and transmits support from three external blocks: financing and credit support (commercial banks, suppliers, investors, venture and grant funds); consulting, expert, and scientific support (consulting, legal, auditing companies, scientific institutions, associations, the National Association of Arbitration Managers of Ukraine); and infrastructure and regulation (clearing centers, state bodies, exchanges, and trading platforms). The objective need for and expediency of creating a specialized coordination information and analytical center for autosanitation management and financial provision within the structure of the National Association of Arbitration Managers of Ukraine is substantiated. The main functions of such a center are defined: informational and analytical, coordinating, methodical and educational, and financial engineering. It is noted that the functioning of such a center will contribute to reducing the number of bankruptcy procedures, increasing the trust of creditors and investors, strengthening the role of the National Association of Arbitration Managers of Ukraine in the national anti-crisis governance system, and creating a new architecture for solvency support based on principles of partnership, objectivity, and trust. This will allow for a transition from reactive to preventive mechanisms of crisis management, ensuring sustainable enterprise recovery.

**Keywords:** autosanitation, enterprise, ecosystem, anti-crisis management, coordination information and analytical center.