



Founders: State University of Economics and Technology

ISSN: 3041-1246

E-mail: [ete@duet.edu.ua](mailto:ete@duet.edu.ua) Journal homepage: <https://ete.org.ua>

JEL: I21, M10, M41

DOI: 10.62911/ete.2026.04.01.04

## Crisis Management and Accounting-analytical Support for the Reorganization of Professional Pre-higher Education Institutions

Citation:

Dutchak, R. (2026). Crisis Management and Accounting-analytical Support for the Reorganization of Professional Pre-higher Education Institutions. Scientific and practical journal "Economics and technical engineering". Vol.4 No.1 (2026), 43–55. <https://doi.org/10.62911/ete.2026.04.01.04>

Ruslan Dutchak

*Assoc. Prof., PhD, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine*

*e-mail: [dutchak\\_rr@duet.edu.ua](mailto:dutchak_rr@duet.edu.ua)*

 *ORCID ID: 0000-0002-4837-068X*

**Abstract:** The article is devoted to the study of management and accounting problems arising in the process of reorganization of institutions of professional pre-higher education in Ukraine. The paper analyzes the current state of transformation of the network of institutions of professional pre-higher education in the context of educational reform. The economic and legal essence of the process of reorganization of educational institutions is revealed. The key risks of the transition period are identified, which are classified according to organizational and managerial and accounting and financial directions. Management risks include loss of manageability, personnel resistance to change, personnel turnover, violation of deadlines, and communication crisis. Particular attention is paid to accounting risks, which include the loss of accounting documents and databases, violations during inventory, loss of control over receivables and payables, errors in drawing up the transfer act, unscheduled inspections by regulatory authorities. A comprehensive assessment of the risks of the transition period was carried out and their negative impact on the life of educational institutions was determined. Practical recommendations are proposed for adapting management and accounting systems to the specifics of the reorganization of a professional pre-higher education institution and minimizing the risks of the transition period. Main recommendations: operational management of the transition period, preservation of human resources, protection of information resources, continuous inventory, strengthening control over debt, reliability of transfer act data, preventive interaction with regulatory authorities, etc. For the practical application of these recommendations, the reorganization commission proposed to implement them in the form of an internal regulatory act of the educational institution. It is substantiated that the use of the outlined measures will allow the formation of a holistic system of anti-crisis management, the implementation of which will help the reorganization commission transform the natural risks of the transition period into a clearly controlled legal process.

Received: 12/05/2026

Accepted: 18/05/2026



**Keywords:** reorganization, accounting, management, institution of professional pre-higher education, risks.

JEL: I21, M10, M41

## **Crisis Management and Accounting-analytical Support for the Reorganization of Professional Pre-higher Education Institutions**

Ruslan Dutchak

Assoc. Prof., PhD, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: dutchak\_rr@duet.edu.ua

 ORCID ID: 0000-0002-4837-068X

**Abstract:** The article is devoted to the study of management and accounting problems arising in the process of reorganization of institutions of professional pre-higher education in Ukraine. The paper analyzes the current state of transformation of the network of institutions of professional pre-higher education in the context of educational reform. The economic and legal essence of the process of reorganization of educational institutions is revealed. The key risks of the transition period are identified, which are classified according to organizational and managerial and accounting and financial directions. Management risks include loss of manageability, personnel resistance to change, personnel turnover, violation of deadlines, and communication crisis. Particular attention is paid to accounting risks, which include the loss of accounting documents and databases, violations during inventory, loss of control over receivables and payables, errors in drawing up the transfer act, unscheduled inspections by regulatory authorities. A comprehensive assessment of the risks of the transition period was carried out and their negative impact on the life of educational institutions was determined. Practical recommendations are proposed for adapting management and accounting systems to the specifics of the reorganization of a professional pre-higher education institution and minimizing the risks of the transition period. Main recommendations: operational management of the transition period, preservation of human resources, protection of information resources, continuous inventory, strengthening control over debt, reliability of transfer act data, preventive interaction with regulatory authorities, etc. For the practical application of these recommendations, the reorganization commission proposed to implement them in the form of an internal regulatory act of the educational institution. It is substantiated that the use of the outlined measures will allow the formation of a holistic system of anti-crisis management, the implementation of which will help the reorganization commission transform the natural risks of the transition period into a clearly controlled legal process.

**Keywords:** reorganization, accounting, management, institution of professional pre-higher education, risks.

## **Антикризове управління та обліково-аналітичне забезпечення реорганізації закладів фахової передвищої освіти**

Руслан Дутчак

Доцент, к.е.н, Державний університет економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна

e-mail: dutchak\_rr@duet.edu.ua

 ORCID ID: 0000-0002-4837-068X

**Анотація:** Стаття присвячена дослідженню проблем управління та бухгалтерського обліку, що виникають у процесі реорганізації закладів фахової передвищої освіти в Україні. У роботі проаналізовано сучасний стан трансформації мережі закладів фахової передвищої освіти в умовах освітньої реформи. Розкрито економіко-правову сутність процесу реорганізації закладів освіти. Виявлено ключові ризики перехідного періоду, які класифіковано за організаційно-управлінським та обліково-фінансовим спрямуванням. До управлінських ризиків віднесено втрату керованості, кадровий опір змінам, відтік кадрів, порушення строків, криза комунікації. Особливу увагу приділено ризикам бухгалтерського обліку, до яких належить втрата бухгалтерських документів та баз даних, порушення при інвентаризації,

втрата контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю, помилки при складанні передавального акта (або розподільчого балансу), позапланові перевірки контролюючими органами. Здійснено комплексну оцінку ризиків перехідного періоду та визначено їхній негативний вплив на життєдіяльність закладів освіти. Запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації систем управління та бухгалтерського обліку до специфіки реорганізації закладу фахової передвищої освіти та мінімізації ризиків перехідного періоду. Для практичного застосування зазначених рекомендацій комісії з реорганізації запропоновано імплементувати їх у формі внутрішнього нормативного акта закладу освіти. Обґрунтовано, що використання окреслених заходів дозволить сформувати цілісну систему антикризового менеджменту, впровадження якої допоможе комісії з реорганізації трансформувати стихійні ризики перехідного періоду в чітко контрольований правовий процес.

**Ключові слова:** реорганізація, облік, управління, заклад фахової передвищої освіти, ризики

## Вступ (Introduction)

Сучасна економіка України проходить етап глибокої структурної трансформації, долаючи системні виклики, пов'язані з військовою агресією російської федерації, зобов'язаннями щодо європейської інтеграції, демографічною кризою та обмеженістю бюджетних ресурсів. Економіка відчуває критичний дефіцит кадрів необхідних для відбудови інфраструктури, підтримки обороноздатності країни та створення інноваційних компаній з великою доданою вартістю. Головним фактором структурної перебудови економіки є модернізація системи освіти. Саме освіта є драйвером для економічного прориву України, розвитку людського капіталу та зміцнення держави.

Модернізація системи освіти вимагає докорінної трансформації мережі навчальних закладів. Особливе місце у цьому процесі посідають заклади фахової передвищої освіти, які забезпечують ринок праці кадрами з прикладними професійними компетентностями середньої технічної ланки.

Трансформація мережі закладів фахової передвищої освіти є масштабним інституційним процесом, зумовленим завданнями Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року (*Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024*). Головним способом здійснення цих змін є реорганізація окремих закладів освіти.

Реорганізація як інструмент трансформації мережі закладів фахової передвищої освіти є складним процесом, який супроводжується значними управлінськими та фінансово-економічними ризиками. Головним джерелом вказаних ризиків є відсутність управлінського досвіду, оскільки в історії конкретного закладу фахової передвищої освіти реорганізація є унікальним разовим заходом. Типовими практичними проблемами під час реорганізації є: неузгодженість дій членів комісії, порушення комунікації з колективом, неточність даних бухгалтерського обліку, помилковість інвентаризації майна, викривлення даних в передавальному акті, недостовірність показників передавального балансу, дефіцит фінансових ресурсів, порушення прав працівників та здобувачів освіти тощо. Ефективність трансформації закладу освіти безпосередньо залежить від готовності менеджменту та бухгалтерії до вимог перехідного періоду. Оскільки традиційних підходів для проведення реорганізації закладу освіти недостатньо, то виникає необхідність оптимізації системи управління та обліку під специфічні потреби реорганізації закладу фахової передвищої освіти.

В сучасній науковій літературі питання управління та обліку під час реорганізації закладу фахової передвищої освіти знайшло часткове відображення у дослідженнях широкого кола авторів. Проведений аналіз останніх публікацій з даної теми дозволяє виділити головні результати таких досліджень. Ступак Т. С. у своїй роботі дійшов висновку, що реорганізація є особливим механізмом трансформації юридичної особи, який проявляється у складному юридичному складі, спрямованому на досягнення позитивного економічного ефекту або приведення у відповідність до чинного законодавства, результатом якого є припинення та/або утворення нової юридичної особи (юридичних осіб) з переходом до неї (до них) майна (або

його частини) юридичної особи, яка реорганізується, в порядку правонаступництва (Stupak, 2024). Богатирьов К. О. комплексно розглядає проблему ефективного управління закладом освіти в умовах змінного соціокультурного та технологічного середовища. Основна увага приділяється необхідності створення адаптивної, гнучкої та інноваційної системи управління, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечуватиме розвиток самоорганізації, саморозвитку та високої якості освіти. Наголошує, що традиційна система управління не завжди встигає за швидкими трансформаціями в освіті, тому актуальним стає впровадження новітніх наукових підходів (Bohatyrov et al., 2025). Кузьмінський А. І. звертає особливу увагу на необхідності здійснення якісної підготовки майбутніх керівників закладів освіти, яка повинна забезпечити високий рівень професійної підготовки педагога до виконання ним функцій керівника закладу освіти. Виокремлює принципові положення, що є ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, що нерідко називають «новою управлінською парадигмою» (Kuzminskyi et al., 2022). Починок Н. В. досліджував проблеми обліку, що склалися в системі фахової передвищої освіти, і на цій основі зроблено висновок про відсутність комплексної, науково обґрунтованої програми фінансового забезпечення діяльності навчальних закладів, яка б створювала фінансову основу для стратегічного розвитку передвищої освіти України в контексті глобалізації та інформатизації суспільства. При її розробці запропонував враховувати всі можливі джерела фінансування, а також удосконалити систему обліку в напрямі відокремленого відображення його надходжень у розрізі відповідних джерел і відповідним чином сформувати робочий план рахунків (Pochynok et al., 2021). Гапон В. В. розкриває особливості обліку державного нерухомого майна закладів вищої освіти та їхніх відокремлених структурних підрозділів в умовах воєнного стану в Україні. У процесі дослідження систематизовано й побудовано схему інформаційних потоків для складання електронних звітів про державне майно. Особливу увагу приділено обліку нерухомого майна закладів, яке залишилося на тимчасово окупованих територіях низки областей (Gapon et al., 2023).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що питання управління та обліку під час реорганізації закладу фахової передвищої освіти не мають системного дослідження. В науковій літературі зустрічаються дослідження окремих фрагментів даної теми: форми реорганізації юридичної особи, сучасні концепції теорії управління закладом освіти, облікові аспекти фінансового забезпечення закладів фахової передвищої освіти, облік державного нерухомого майна закладів освіти в умовах воєнного стану України тощо. Відповідно, невирішеним аспектом зазначеної проблеми в період трансформації мережі закладів освіти України залишається відсутність системного підходу до організації антикризового управління та обліково-аналітичного забезпечення реорганізації закладів фахової передвищої освіти.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління та обліково-аналітичного забезпечення реорганізації закладу фахової передвищої освіти для мінімізації ризиків перехідного періоду.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

- визначити передумови та сучасні тенденції реформування системи фахової передвищої освіти в Україні;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення реорганізації закладів фахової передвищої освіти в Україні;
- розкрити специфіку реорганізації закладів фахової передвищої освіти;
- встановити ризики перехідного періоду та оцінити їхній вплив на діяльність закладу;
- розробити комплекс прикладних рекомендацій з антикризового управління та обліково-аналітичного забезпечення, що адаптовані до специфіки реорганізації закладу фахової передвищої освіти.

Основним результатом, на досягнення якого спрямоване дане дослідження, є науково обґрунтований комплекс рекомендацій щодо адаптації обліково-управлінських процесів до умов реорганізації закладу фахової передвищої освіти, що дозволяє ефективно виконати завдання реорганізації та мінімізувати фінансово-правові ризики у перехідний період.

## Матеріали та методи (Materials and Methods)

Для досягнення поставленої мети автором даної статті використано методологію дослідження, яка базується на діалектичному методі пізнання. Разом з тим, в дослідженні автором додатково використано наступні наукові методи: історичний – при дослідженні розвитку фахової передвищої освіти України, що дозволяє простежити генезис та еволюцію цієї ланки освіти, виявити причинно-наслідкові зв'язки між суспільно-політичними трансформаціями та освітніми реформами; аналіз - при дослідженні складових управлінських структур, облікових процесів, фінансових звітів та кадрового складу закладу освіти до початку реорганізації для виявлення слабких місць; синтез - при визначенні проблем управління та бухгалтерського обліку в умовах реорганізації закладу фахової передвищої освіти, розробці організаційно-методичних рекомендацій з оптимізації управління та обліку; абстрагування - тимчасове відволікання від поточних дрібних завдань закладу освіти задля зосередження на головній меті — створенні універсальної теоретичної моделі ефективного управління та обліку в умовах трансформації; індукція - при формулюванні загальних висновків щодо оптимізації управління та обліку на основі вивчення конкретних практичних прикладів і помилок під час реорганізації закладів освіти; дедукція - при дослідженні необхідних організаційно-методичних дій для управління та обліку в реорганізації закладу освіти; пояснення - при розкритті змісту процедур управління та обліку для потреб реорганізації закладу освіти; класифікація - при групуванні об'єктів обліку, управлінських функцій, джерел фінансування та етапів реорганізації за визначеними ознаками для систематизації процесу трансформації закладу; систематизація - при впорядкуванні складових організаційно-методичних рекомендацій з управління та обліку під час реорганізації закладу освіти; конкретизації – при переході від загальних положень законодавства щодо реорганізації до розробки чіткого плану заходів; узагальнення - при зведенні результатів аналізу окремих облікових та управлінських процедур у єдину систему методичних рекомендацій з оптимізації реорганізаційного процесу для всієї ланки фахової передвищої освіти; статистичне спостереження – систематичний збір первинних даних щодо основних показників діяльності закладів фахової передвищої освіти України; формально-юридичний – визначення формального змісту правових норм про реорганізацію, заклади фахової передвищої освіти, управління, облік тощо. Для розробки рекомендацій щодо оптимізації управління та обліку під час реорганізації закладів фахової передвищої освіти застосовано специфічні методи дослідження: спостереження, документування, інвентаризація, оцінка, рахунок, звітність, експертиза, методи фактичного та документального контролю тощо.

Проведене дослідження ґрунтується на матеріалах, що охоплюють нормативно-правове забезпечення, фінансово-облікову документацію та аналітичні звіти у сфері фахової передвищої освіти. Емпіричною основою роботи слугували внутрішні документи закладів фахової передвищої освіти (положення, штатні розписи, накази про реорганізацію), форми фінансової та статистичної звітності, матеріали роботи комісій з реорганізації, зокрема розпорядження, протоколи, інвентаризаційні описи, передавальні акти, розподільчі (або передавальні) баланси тощо.

## Результати (Results)

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 р. №2145-VIII, фахова передвища освіта офіційно визначена як один із рівнів системи освіти України. Вона є важливою ланкою, що забезпечує підготовку фахівців практичного спрямування. Згідно із ст. 16 цього закону, фахова передвища освіта спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності або здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризуються певною невизначеністю умов та потребують застосування положень і

методів відповідної науки, і завершується здобуттям відповідної освітньої або професійної кваліфікації (*Law of Ukraine, 2017*).

Заклад фахової передвищої освіти є окремою юридичною особою або структурним підрозділом іншої установи, що має ліцензію на підготовку фахівців за освітньо-професійним ступенем фахового молодшого бакалавра.

Заклад фахової передвищої освіти, як економічний агент, є самостійним суб'єктом ринку освітніх послуг та ринку праці, який акумулює обмежені економічні ресурси (фінансові, кадрові, матеріальні), комбінує їх як фактори виробництва та здійснює некомерційну діяльність із метою створення специфічного суспільного блага — якісних освітніх послуг. Трансформуючи первинний потенціал вступників у капіталізовані знання, практичні навички та професійні компетенції, цей агент безпосередньо формує пропозицію якісного людського капіталу для реального сектора економіки, забезпечуючи власну фінансову стабільність через ефективний менеджмент бюджетних і позабюджетних надходжень.

Найбільш поширеним типом закладу фахової передвищої освіти є фаховий коледж. Відповідно до абз. 1 ч. 1 ст. 31 Закону України «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 р. №2745-VIII, фаховий коледж – це заклад фахової передвищої освіти або структурний підрозділ закладу вищої освіти, іншої юридичної особи, що провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям фахової передвищої освіти, може проводити дослідницьку та/або творчу мистецьку, та/або спортивну діяльність, забезпечувати поєднання теоретичного навчання з навчанням на робочих місцях. Фаховий коледж також має право відповідно до ліцензії забезпечувати здобуття профільної середньої освіти професійного та академічного спрямування, професійної та/або початкового рівня (короткого циклу) вищої освіти, та/або першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Фаховий коледж, який здійснює освітню діяльність у системі фахової спеціалізованої передвищої освіти, має право відповідно до ліцензії забезпечувати здобуття базової загальної середньої освіти, якщо наскрізна освітньо-професійна програма передбачає підготовку фахового молодшого бакалавра на основі початкової загальної середньої освіти (*Law of Ukraine, 2019*).

Станом на 01.01.2026р. в Україні функціонує 695 закладів фахової передвищої освіти, в яких навчається 420 тис. здобувачів освіти та працює 51,8 тис. педагогічних працівників. Балансова вартість активів закладів фахової передвищої освіти становила 29,5 млрд грн. (*USEDE, 2026*). Динаміка вказаних показників за 2024-2026 рр. наведена в таблиці 1.

**Таблиця 1.** Показники діяльності закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО)

| Рік<br>(станом на<br>1 січня) | Кількість<br>ЗФПО, од | Кількість<br>здобувачів у<br>ЗФПО, тис осіб | Кількість<br>педагогічних<br>працівників<br>ЗФПО, тис<br>осіб | Балансова<br>вартість<br>активів<br>ЗФПО, млрд<br>грн |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 2024                          | 704                   | 423,5                                       | 52,3                                                          | 26,4                                                  |
| 2025                          | 678                   | 415,0                                       | 51,1                                                          | 27,8                                                  |
| 2026                          | 695                   | 420,0                                       | 51,8                                                          | 29,5                                                  |

Джерело: (*USEDE, 2026*).

Загальна кількість закладів фахової передвищої освіти зменшилась на 9 або 1,3% (з 704 у 2024р. до 695 у 2026р.), що свідчить про помірну оптимізацію мережі шляхом укрупнення ресурсів. Чисельність педагогічних працівників закладів за три роки знизилася на 0,5 тис осіб або 0,96%, що свідчить про приведення штатної чисельності у відповідність до реального контингенту студентів. Показник контингенту здобувачів демонструє тенденцію зменшення до 420 тис. осіб, що на 3,5 тис осіб або 0,8 % менше за показник 2024 р. Основними причинами скорочення контингенту здобувачів у 2026 р. порівняно з 2024 р. стали демографічні та міграційні процеси. Найбільш динамічним показником є балансова вартість активів, яка за три роки зросла на 3,1 млрд грн (з 26,4 до 29,5 млрд грн) або 11,7%, що відображає модернізацію

потужностей закладів. Аналіз наведених даних свідчить про трансформацію системи фахової передвищої освіти в Україні, де кількісна оптимізація поєднується з якісним оновленням ресурсів. Попри скорочення мережі закладів, спостерігається зростання вартості матеріальної бази на одного здобувача освіти, що є необхідною умовою для підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Політика Міністерства освіти і науки України щодо оптимізації мережі закладів фахової передвищої освіти спрямована на перехід від формального збереження кількості установ до формування ефективної мережі, здатної готувати фахівців під реальні запити ринку праці.

Відповідно до Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року (*Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024*), четвертим пріоритетом стратегії є трансформація професійної освіти. Головною метою цього пріоритету є забезпечення громадян України доступом до якісної фахової передвищої освіти, які мають широкий вибір освітніх можливостей, а ринок праці отримує конкурентоспроможних працівників для відбудови країни.

Трансформація фахової передвищої освіти спрямована на створення гнучкої системи, що відповідає запитам бізнесу та орієнтована на швидку підготовку кадрів для відбудови України. Успішна реалізація цієї стратегії перетворить профільні заклади на драйвер економічної стійкості та підвищить престиж як робітничих професій, так і прикладних технічних спеціальностей.

За цих умов фахова передвища освіта стає стратегічним ресурсом держави, оскільки саме вона дозволяє забезпечити оперативну підготовку та перекваліфікацію фахівців, чиї прикладні компетенції є критично важливими для стабілізації економічних процесів та відновлення промислового потенціалу.

З метою реалізації політики оптимізації мережі закладів фахової передвищої освіти доцільно розкрити економічна сутність процесу реорганізації.

Поняття «реорганізація» (*reorganisation*) означає перетворення, зміну структури чи організаційної форми юридичної особи, а також перебудову будь-якої системи чи структури управління. З огляду на юридичний зміст, реорганізація зазвичай пов'язана із припиненням діяльності суб'єктів права та виникненням нових із відповідним обсягом прав та обов'язків. В Україні законодавчо визначено п'ять форм реорганізації юридичної особи: поділ, злиття, виділення, приєднання і перетворення. У результаті реорганізації (крім виділення) правонаступники перебирають на себе всі права та обов'язки припинених юридичних осіб (*Shemshuchenko, 2003*).

У сучасній науковій літературі поняття «реорганізація» не має універсального та однозначного тлумачення, оскільки досліджується представниками різних галузей знань. Міждисциплінарний характер цього терміну зумовлює наявність суттєвих відмінностей у його розумінні залежно від мети та предмету дослідження. Для формування цілісного уявлення про сутність даного процесу доцільно систематизувати наявні теоретичні підходи, розділивши їх на два ключові блоки: економічний та юридичний.

Представники економічної школи розглядають реорганізацію як важливий управлінський, стратегічний та антикризовий інструмент, спрямований на оптимізацію ресурсів, фінансове оздоровлення та підвищення ринкової вартості суб'єкта господарювання.

На противагу економічному підходу, де пріоритетом є ефективність та результативність бізнесу, юридичний підхід акцентує увагу на формально-процедурному боці явища. Юридичний підхід фокусується на доктрині господарського, цивільного та корпоративного права. Юристи-науковці досліджують реорганізацію через призму правонаступництва, легітимності трансформаційних процедур, а також припинення або створення нових суб'єктів права з чітким дотриманням чинного законодавства.

В економічному контексті реорганізація закладів фахової передвищої освіти є інструментом структурно-функціональної оптимізації, спрямованим на підвищення ефективності використання фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів. Економічна сутність реорганізації полягає в досягненні ефекту масштабу через оптимізацію

витрат, диверсифікацію джерел фінансування та капіталізацію спільних активів. Цей процес передбачає трансформацію витратної структури закладу освіти, де концентрація ресурсів укрупненого суб'єкта спрямовується на модернізацію освітньої інфраструктури, підвищення фінансової стійкості та максимізацію корисності державних і приватних інвестицій у підготовку фахівців. Головною умовою реорганізації є збереження прав та інтересів здобувачів освіти щодо безперервного отримання фахової передвищої освіти за обраними спеціальностями. Усі права та обов'язки реорганізованого закладу освіти переходять до його правонаступників.

Загальні підстави реорганізації юридичної особи та правонаступництва визначені Цивільним кодексом України від 16.01.2003 № 435-IV (далі - ЦКУ). Відповідно до ч. 1 ст. 104 ЦКУ, юридична особа припиняється в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. У разі реорганізації юридичних осіб майно, права та обов'язки переходять до правонаступників. Статтями 105 та 107 ЦКУ визначено порядок виконання рішення про припинення юридичної особи (*Civil Code of Ukraine, 2003*). На підставі вказаних статей ЦКУ, реорганізація юридичної особи передбачає універсальне правонаступництво, де майно, права та обов'язки переходять до правонаступників, а процедура вимагає повідомлення держреєстратора, призначення комісії та складання передавального акта або розподільчого балансу. Захист кредиторів забезпечується встановленням строку для вимог та покладенням субсидіарної чи солідарної відповідальності на правонаступників.

Реорганізація закладу фахової передвищої освіти є складним організаційно-правовим процесом, який супроводжується докорінними змінами в структурі управління, фінансово-господарській діяльності та кадровому забезпеченні. Перехідний період характеризується високим рівнем невизначеності, що створює передумови для виникнення системних ризиків. Найбільш критичними сферами, які потребують оперативного контролю та стратегічного планування, є сфера безпосереднього управління та сфера бухгалтерського обліку.

До ризиків, які пов'язані з управлінням, в процесі реорганізації закладів фахової передвищої освіти доцільно віднести:

1) втрата керованості – тимчасовий розрив або дублювання адміністративних функцій через ліквідацію старих і несформованість нових управлінських структур, що призводить до хаосу в ухваленні рішень та контролі за діяльністю закладу;

2) кадровий опір змінам – свідоме або підсвідоме гальмування реорганізації з боку адміністрації та викладачів через страх втрати статусів, звичних методів роботи, навантаження чи незгоду з новими правилами;

3) відтік кадрів – звільнення провідних працівників, викладачів, методистів та науково-педагогічних працівників через невизначеність, що призводить до падіння якості освіти та ризику втрати ліцензій за освітніми програмами;

4) порушення строків – затягування юридичних процедур переоформлення ліцензій, майнових прав, передачі балансів або затвердження нових штатних розписів, що зриває вступну кампанію чи початок навчального року;

5) криза комунікації – брак або перекозлення інформації про хід реорганізації, що породжує паніку, чутки та недовіру серед студентів, батьків і трудового колективу, руйнуючи репутацію закладу.

Головна особливість цих ризиків у сфері освіти полягає в тому, що вони безпосередньо загрожують стабільності освітнього процесу та репутації закладу. Особливо критичним є ризик порушення строків та відтоку категорійних викладачів, оскільки це може зірвати вступну кампанію, акредитацію освітніх програм або призвести до втрати ліцензій.

Ефективність антикризового менеджменту під час реорганізації закладів фахової передвищої освіти вимірюється не лише збереженням кадрового потенціалу, а й точністю відображення трансформаційних процесів у документах. Уповільнення управлінських процедур, криза комунікацій та плинність кадрів суттєво підвищують імовірність викривлення інформації в звітності, втрати первинної документації та помилок при передачі балансів. З

огляду на це, логічним продовженням аналізу загроз є дослідження ризиків, пов'язаних з бухгалтерським обліком, що виникають під час реорганізації закладів освіти.

Серед ризиків, які пов'язані з бухгалтерським обліком, в процесі реорганізації закладів фахової передвищої освіти необхідно виділити:

1) втрата бухгалтерських документів та баз даних – ризик зникнення паперових чи цифрових архівів під час реорганізації при злитті бухгалтерських програм та перенесенні інформації на нові сервери, що унеможливує підтвердження господарських операцій перед контролюючими органами;

2) порушення при інвентаризації – неякісне або несвоєчасне проведення обов'язкової інвентаризації активів та зобов'язань приєднуваного закладу, що призводить до приховування нестач, надлишків або наявності пошкодженого чи неліквідного майна;

3) втрата контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю – несвоєчасне проведення звірки розрахунків з контрагентами, через що виникає ризик упущення строків позовної давності для стягнення боргів або безпідставного списання зобов'язань;

4) помилки при складанні передавального акта (або розподільчого балансу) – неправильне відображення залишків на рахунках, що викривляє початковий баланс правонаступника та тягне за собою викривлення фінансової звітності;

5) позапланові перевірки контролюючими органами – обов'язкові перевірки з боку Державної податкової служби, Державної аудиторської служби та Пенсійного фонду України, які загрожують виявленням помилок, нарахуванням значних штрафних санкцій та пені, а також суттєвим затягуванням процесу ліквідації через очікування офіційних актів та довідок про відсутність заборгованості.

Ідентифікація та аналіз ризиків бухгалтерського обліку свідчать, що фінансово-облікова сфера під час реорганізації закладів фахової передвищої освіти є найбільш вразливою до проявів системних помилок та зловживань. Прорахунки на початкових етапах можуть призвести до викривлення показників розподільчого балансу, що автоматично трансформується у фінансові санкції під час перевірок контролюючих органів. Головна небезпека цих ризиків полягає у їхніх довгострокових правових та фінансових наслідках для майбутнього правонаступника.

Головним суб'єктом-виконавцем реорганізації будь-якого підприємства, установи чи організації є комісія з реорганізації. Така комісія є тимчасовим органом, до якого переходять абсолютно усі повноваження з управління справами від моменту прийняття рішення і до завершення процедури. Саме комісія з реорганізації уповноважена засновником здійснити процедуру припинення організації та передачі її прав і обов'язків правонаступникам. Тому, саме комісія з реорганізації потребує розробки практичних рекомендацій щодо адаптації систем управління та бухгалтерського обліку до специфіки реорганізації закладу фахової передвищої освіти та мінімізації ризиків перехідного періоду.

Рекомендації з антикризового управління та обліково-аналітичного забезпечення реорганізації закладу фахової передвищої освіти, у зв'язку з оптимізацією мережі закладів фахової передвищої освіти України, визначають сукупність організаційних дій, документальних форм, методів, прийомів, інструкцій, вказівок тощо для мінімізації ризиків перехідного періоду. Основні положення вказаних рекомендацій доцільно розглянути в наступному порядку.

Рекомендації «Про антикризове управління». З метою недопущення дестабілізації діяльності закладу фахової передвищої освіти під час реорганізації, комісія з реорганізації впроваджує комплекс превентивних заходів. Реалізація зазначених рекомендацій є обов'язковою для керівників усіх структурних підрозділів та координується головою комісії. До основних рекомендацій цієї групи належить:

1) запровадження єдиної системи оперативного управління перехідним періодом – видати з першого дня реорганізації наказ голови комісії про чітке розмежування повноважень між комісією та чинною адміністрацією, затвердити тимчасову схему взаємодії для кожної

операційної функції та впровадити регулярні координаційні наради керівників підрозділів для швидкого ухвалення рішень;

2) мінімізація кадрового опору змінам шляхом залучення – включити авторитетних фахівців, викладачів, голів циклових комісій і представників профспілок до робочих груп із розробки нової структури, оприлюднити прозорі й об'єктивні критерії переведення працівників, а також організувати роз'яснювальні сесії та тренінги для їх адаптації до роботи в нових умовах;

3) збереження кадрового потенціалу – провести персональні зустрічі з ключовими фахівцями, викладачами й надати їм офіційні гарантійні листи про збереження посад, здійснити першочерговий аудит забезпечення акредитованих освітніх програм із резервуванням місць під критично важливих фахівців, а також запровадити тимчасові надбавки або премії за роботу в умовах підвищеного навантаження;

4) дотримання регламенту – розробити детальний покроковий план заходів з реорганізації закладу освіти із закріпленням персонально відповідальних осіб, термінів виконання та забезпечити паралельне виконання сумісних етапів і підготовку документів без очікування завершення попередніх процесів, а також налагодити постійну взаємодію з Міністерством освіти і науки України та НАЗЯВО для оперативного вирішення майнових і ліцензійних питань;

5) недопущення кризи комунікації – провести відкриті збори з трудовим колективом і студентським самоврядуванням задля роз'яснення їхніх прав та збереження умов навчання й праці під час реорганізації, а також створити на веб ресурсах закладу освіти спеціальний розділ «Реорганізація: офіційно» в якому регулярно розміщувати актуальну інформацію про хід реорганізації та запустити канали зворотного зв'язку (онлайн-форму, гарячу лінію) для оперативної комунікації.

Успішна оптимізація мережі закладів освіти залежить не лише від юридичного злиття балансів, а й від збереження людського та освітнього потенціалу. Практична реалізація цих п'яти рекомендацій дозволить трансформувати систему управління закладом без втрати якості навчання та забезпечить безперервність його діяльності з першого дня реорганізації.

Ефективна перебудова управлінських вертикалей та збереження стабільності освітнього процесу під час реорганізації закладу фахової передвищої освіти є невіддільними від чіткого контролю за його фінансово-господарською діяльністю. Будь-які управлінські рішення перехідного періоду мають миттєве відображення в системі фінансової звітності, обліку активів та зобов'язань установи. З огляду на це, детальний алгоритм дій та превентивні заходи щодо нейтралізації фінансових і майнових ризиків доцільно розглянути в рекомендації про оптимізацію бухгалтерського обліку.

Рекомендації «Про обліково-аналітичне забезпечення». З метою забезпечення повної цілісності державного майна, точного відображення фінансового стану закладу освіти та формування бази даних для правонаступництва в умовах оптимізації мережі, комісія з реорганізації впроваджує комплекс обов'язкових процедур. Реалізація зазначених рекомендацій покладається на головного бухгалтера. До основних рекомендацій цієї групи належить:

1) захист інформаційних ресурсів – здійснити повне вивантаження й архівацію цифрових баз даних бухгалтерських і кадрових програм на відокремлені носії, провести позачергове впорядкування та опломбування паперових архівів за останні 3–5 років, а також залучити ІТ-спеціалістів для тестового злиття баз даних з метою перевірки коректності відображення аналітики;

2) забезпечення суцільної інвентаризації – видати наказ про створення інвентаризаційних комісій із залученням представників закладу- правонаступника, провести фактичний перерахунок усіх активів закладу освіти, а також зафіксувати й відобразити виявлені розбіжності на рахунках бухгалтерського обліку поточного місяця до моменту складання проміжного балансу;

3) посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю – направити акти звірки розрахунків усім контрагентам, включаючи постачальників послуг, орендарів та студентів контрактної форми навчання, терміново ініціювати стягнення боргів, за якими наближаються строки позовної давності, та провести детальний аналіз залишків за спецфондом для уникнення втрати доходів під час їх перенесення на нові рахунки;

4) забезпечення достовірності даних передавального акту (розподільчого балансу) – формувати передавальний акт виключно після проведення суцільної інвентаризації, повного закриття бухгалтерських рахунків та рахунків у Державній казначейській службі, включити до нього розгорнуті додатки з інвентарними номерами основних засобів, артикулами товарно-матеріальних цінностей та поіменними списками дебіторів і кредиторів, а також додати до розподільчого балансу детальні розшифрування для кожного рядка балансу та навести позабалансові рахунки для унеможливлення викривлення вхідного балансу правонаступника;

5) превентивна підготовка до позапланових перевірок та взаємодія з контролюючими органами – провести внутрішній експрес-аудит правильності нарахування заробітної плати, стипендій, відпускних і податків (ПДФО, ЄСВ, військового збору), офіційно повідомити Державну податкову службу, Державну аудиторську службу та Пенсійний фонд України про початок реорганізації закладу освіти у встановлені терміни, а також заздалегідь підготувати повні пакети документів за звітні періоди для оперативного проходження перевірок та надання пояснень перевіряючим.

Запропонований комплекс рекомендацій забезпечує фінансову, майнову та юридичну безпеку закладу фахової передвищої освіти під час реорганізації, перетворюючи складні процедури припинення юридичної особи на чіткий і контрольований процес. Впровадження цих заходів гарантує захист від втрати доходів, прозоре правонаступництво та мінімізацію фінансових санкцій. Реалізація наведених алгоритмів перетворює бухгалтерську службу на активного учасника трансформації. Дотримання правил бухгалтерського обліку мінімізує майнові ризики перехідного періоду, забезпечує фінансову стабільність закладу- правонаступника та створює надійне підґрунтя для його подальшого безперервного фінансування.

Запропоновані рекомендації з антикризового управління та обліково-аналітичного забезпечення реорганізації закладу фахової передвищої освіти становлять єдину, взаємодоповнювальну систему цілісного менеджменту перехідного періоду. Ефективність реорганізації досягається лише за умови синергії цих двох блоків: управлінські рішення забезпечують безперервність освітнього процесу та соціальну стабільність, тоді як облікові алгоритми гарантують фінансову безпеку, збереження державного майна та юридичну точність правонаступництва. Інтеграція превентивних заходів дозволяє перетворити стихійні ризики перехідного періоду на чітко контрольований правовий процес. Кінцевим результатом впровадження двох блоків рекомендацій є створення надійного адміністративного та фінансово-економічного підґрунтя для безперервного функціонування оновленого закладу освіти.

Для того щоб ці рекомендації мали юридичну силу та були обов'язковими до виконання всіма учасниками процесу реорганізації, їх доцільно закріпити у формі внутрішнього нормативного акту. Найбільш влучним та юридично обґрунтованим форматом є «Положення про порядок проведення реорганізації та мінімізації ризиків перехідного періоду в закладі фахової передвищої освіти», яке затверджується та вводиться в дію наказом голови комісії з реорганізації. Зазначене положення є обов'язковим до виконання всіма членами комісії з реорганізації, чинною адміністрацією та керівниками структурних підрозділів закладу освіти з моменту його введення в дію і до остаточного завершення процедури реорганізації.

## **Висновки (Conclusions)**

Трансформація мережі закладів фахової передвищої освіти є масштабним інституційним процесом, зумовленим завданнями Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України. Реорганізація установи в межах цього процесу характеризується високим рівнем

системних ризиків, серед яких: втрата керованості, кадровий опір змінам, відтік кваліфікованого персоналу, порушення встановлених строків, криза комунікації, втрата або пошкодження бухгалтерських документів і цифрових баз даних, процедурні порушення під час інвентаризації, послаблення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю, помилки при складанні передавального акту (розподільчого балансу), а також ризики, пов'язані з позаплановими перевітками контролюючих органів.

З метою мінімізації ризиків перехідного періоду під час реорганізації закладу освіти розроблено комплексні рекомендації щодо адаптації систем управління та бухгалтерського обліку до специфіки реорганізації закладу фахової передвищої освіти. Вони визначають сукупність організаційних заходів, документальних форм, інструкцій та методичних прийомів, які структуровано за двома ключовими блоками:

1) рекомендації «Про антикризове управління», що передбачають запровадження єдиної системи оперативного управління перехідним періодом, мінімізацію кадрового опору змінам шляхом залучення, збереження кадрового потенціалу, дотримання регламенту, недопущення кризи комунікації;

2) рекомендації «Про обліково-аналітичне забезпечення», спрямовані на захист інформаційних ресурсів, забезпечення суцільної інвентаризації, посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечення достовірності даних передавального акту (розподільчого балансу), превентивну підготовку до позапланових перевірок та взаємодію з контролюючими органами.

Для практичного застосування зазначених рекомендацій у роботі комісії з реорганізації закладу фахової передвищої освіти їх доцільно імплементувати у формі внутрішнього нормативного акту — «Положення про порядок проведення реорганізації та мінімізації ризиків перехідного періоду у закладі фахової передвищої освіти». Запропоновані заходи становлять єдину систему антикризового менеджменту, впровадження якої дозволяє перетворити стихійні ризики перехідного періоду на чітко контрольований правовий процес. Кінцевим результатом реалізації цих рекомендацій є створення надійного адміністративного та фінансово-економічного підґрунтя для безперебійного функціонування оновленого закладу фахової передвищої освіти.

### **Конфлікт інтересів (Conflicts of interest)**

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

### **Фінансування (Funding)**

Це дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

### **Література (References)**

- Bohatyrov, K., & Romanenko, S. (2025). MODERN CONCEPTS OF THEORY OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT. *Innovative Pedagogy*, 82(1), pp. 169-179. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/82.1.31>
- Civil Code of Ukraine. (2003, January 16). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Gapon, V., Barabash, O., & Khaniuk, T. (2023). FEATURES OF ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE STATE REAL PROPERTY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER THE MARTIAL LAW IN UKRAINE. *Educational Analytics of Ukraine*, 1, pp. 5-21. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-1-5-21>
- Kuzminskyi, A., Oros, I., Kuchay, T., Siladiy, I., Shovsh, K., & Ivanchenko, H. (2022). MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: THEORETICAL BASIS. *Bulletin of the Oleksandr Dovzhenko Glukhiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, 3(1), pp. 25-30. <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2022-3-50-25-30>

- Law of Ukraine «On Education» (2017, September 5). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Law of Ukraine «On professional pre-higher education» (2019, June 6). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>
- Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). *Strategic plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027*. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku?>
- Pochynok, N., Benko, I., & Sysiuk, S. (2021). Financial Provision of Institutions of Professional Pre-Higher Education: The Essence, Normative, Organizational and Accounting Aspects. *Business Inform*, 7:84–90. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-84-90>
- Stupak, T. (2024). Reorganisation of a legal entity: the essence and understanding of its manifestation (creation or termination). *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, 105(2 (Part 1), pp. 62–73. <https://doi.org/10.32631/v.2024.2.06>
- USEDE. (2026). *Register of Educational Service Providers*. URL: <https://info.edbo.gov.ua/>.
- Shemshuchenko, Yu. (2003). Reorganization. *Legal Encyclopedia*. URL: <https://leksika.com.ua/legal/>