



ПОЯСНЮЄМО: НЕКОМЕРЦІЙНЕ ТОВАРИСТВО



ЗМІСТ

Закон №4196: скасування Господарського кодексу	4
Що таке некомерційне товариство (НКТ)	5
Потенційні переваги переходу до некомерційного товариства	6
Що НЕ змінюється автоматично	8
Які ризики можуть виникнути при переході до НКТ	9
Досвід інституційних реформ у сфері медицини та освіти	10
Іноземний досвід	11

Цей експлейнер розроблено в рамках проєкту [“Підтримка та адвокація реформи мережі закладів культури”](#), що реалізовує ГС [“Центр “Регіональний розвиток”](#) Агенції економічного розвитку РРВ за фінансової підтримки Фонду “Аскольд і Дір”, що адмініструється ICAP Єднання у межах проєкту “Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії” за фінансування Норвегії та Швеції. Проєкт [“Підтримка та адвокація реформи мережі закладів культури”](#) має на меті поступово спонукати практичні зміни у роботі українських закладів культури, заохочуючи професійну спільноту до реалізації наступних кроків реформи.

Тривалість проєкту: січень – серпень 2026 року.

Мета цього роз’яснювального матеріалу – пояснити, що означає перехід закладів культури на нові організаційно-правові форми, які зміни він передбачає та яких змін не гарантує. Експлейнер допомагає керівникам і працівникам закладів культури зрозуміти, що відбуватиметься з управлінням, майном, фінансуванням і кадровими питаннями під час трансформації, а також які рішення ще мають бути прийняті для того, щоби зміна юридичної форми стала частиною реальної інституційної реформи. Частина 1 дає повний виклад, Частина 2 - стисле візуальне резюме для швидкого ознайомлення.

Авторка: **Анна Кліпкова**, експертка з розробки політики Агенції економічного розвитку РРВ, зі залученням **Володимира Воробєя**, ключового експерта проєкту [“Підтримка та адвокація реформи мережі закладів культури”](#), керівника групи експертів проєкту RES–POL.

Редакторка: **Тетяна Блажівська**

Дизайнер: **Назарій Качмарик**

Серпень 2026

При цитуванні тексту цього документу (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього. Зміст публікації є відповідальністю ГС «Центр “Регіональний розвиток”» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ICAP Єднання.

ЗАКОН №4196: СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ

У серпні 2025 року в Україні розпочалася масштабна реформа організаційно-правових форм юридичних осіб державного та комунального сектору. Її мета – поступова відмова від системи господарювання, що сформувалася ще в радянський період та була побудована навколо державних і комунальних підприємств.

Поштовхом до реформи стало ухвалення Закону України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період». Закон передбачає трансформацію державних і комунальних підприємств через поступову відмову від поточних форм господарювання та перехід до оновлених моделей роботи. Трансформаційний період триватиме три роки (із 28 серпня 2025 року до 28 серпня 2028 року).

Зміни стосуються також і сфери культури, зокрема тих закладів культури, які працюють у формі державних або комунальних підприємств. Відповідно до нового законодавства вони мають бути перетворені на інші організаційно-правові форми. Цей процес розпочався взимку 2026 року.

Міністерство культури обрало модель державного некомерційного товариства як базову для більшості підпорядкованих йому закладів культури. Ця форма покликана поєднати збереження публічної місії закладу культури із більшою порівняно з традиційним державним підприємством управлінською та фінансовою автономією. Сама лише зміна організаційно-правової форми не забезпечує автоматичного реформування системи управління чи фінансування.

Завдяки новому статусу з'являються передумови для цих змін, але їхній характер визначатиметься подальшими діями держави стосовно наступних критеріїв:

- фінансування,
- управління майном,
- кадрова політика,
- рівень автономії закладів культури.

Вибір некомерційного товариства (НКТ) як нової організаційно-правової форми пов'язаний також із пошуком балансу між публічною місією закладів культури та необхідністю надати їм більшої управлінської та фінансової автономії.

ЩО ТАКЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ТОВАРИСТВО (НКТ)

Питання	Державне / комунальне підприємство	Державне / комунальне некомерційне товариство
За яким законом працює	Господарський кодекс України	Закон №4196, Цивільний кодекс України
Яка мета діяльності	Господарська діяльність	Виконання публічної місії без розподілу прибутку
Хто є власником майна	Держава або громада	Держава або громада, але із застосуванням механізму узуфрукту ¹
Що з бюджетним фінансуванням	Єдино можливе джерело фінансування	Можливе
Чи передбачаються власні доходи	Так	Так
Хто здійснює управління	Керівник підприємства	Керівник та інші органи управління, визначені статутом
Які документи потрібно затверджувати	Фінансовий план, стратегічний план, інвестиційний план, лист очікувань	Фінансовий план

У таблиці використані матеріали, напрацьовані [Адвокатським об'єднанням «Юридична фірма «Василь Кісіль і Партнери»](#) («ВКП») за участі [Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”»](#) («ЦРР») в межах програми [«Партнерство за сильну Україну»](#) (Фаза 2) для реалізації [проєкту](#) з дослідження правових та економічних моделей трансформації державних підприємств культурного сектору (2026 рік).

¹ Про узуфрукт див. експлейнер "Як відбуватиметься трансформація ДП та КП у некомерційне товариство"

ПОТЕНЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ ПЕРЕХОДУ ДО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ТОВАРИСТВА

Більшість переваг пов'язані не з трансформацією організаційно-правової форми як такої, а з можливістю змінити модель управління культурною інституцією. Перехід до некомерційного товариства не означає автоматичного виникнення цих переваг, однак створює правові передумови для їхнього запровадження.

Більше управлінської автономії

Нова організаційно-правова форма дозволяє перейти від жорстко адміністративної моделі управління до корпоративної. У межах корпоративної моделі:

- можуть використовуватися різні органи управління (директор, правління, наглядова рада),
- чіткіше розподіляються повноваження між засновником і керівництвом закладу.

Відтак очільник закладу отримає більше автономії в ухваленні рішень, а компетенції засновника та адміністрації будуть чітко розмежовані.

Більше фінансової гнучкості

За умови внесення відповідних змін до бюджетного законодавства та механізмів фінансування некомерційне товариство може отримати ширші можливості. Фінансова автономія полягає в:

- управлінні власними доходами,
- формуванні резервів,
- накопиченні коштів та плануванні розвитку.

Заклад зможе планувати свій розвиток, використовувати власні доходи та накопичувати кошти на майбутні потреби (якщо такі зміни будуть запроваджені).

Можливість переходу до нової моделі фінансування

Саме ця організаційно-правова форма розглядається як одна з можливих передумов переходу до моделей базового фінансування, фінансування інституційного розвитку, проєктного та програмного фінансування, які зараз розробляються в межах проєкту ICAP, а до цього в RES-POL. За таких умов з'явиться можливість отримувати кошти не лише на утримання, а й на розвиток інституції.

Більше кадрової автономії

Некомерційне товариство створює умови для:

- більш гнучкої кадрової політики,
- удосконалення системи оплати праці,
- залучення спеціалістів на ринкових умовах.

Тобто заклад зможе швидше залучати потрібних спеціалістів за власним рішенням, пропонувати їм більш привабливі умови праці, зокрема вищі зарплати.

Такі зміни потребують окремого нормативного врегулювання. Цей процес вже розпочало Міністерство культури, остаточний дизайн системи ще проходить погодження відповідних відомств.

Кращі можливості для багатоканального фінансування

НКТ полегшує поєднання бюджетного фінансування із грантовим, благодійною допомогою, міжнародними програмами та власними доходами інституції.

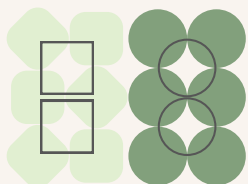
Наприклад, якщо театр вирішить створити новий цифровий сервіс або знайти приватного партнера для проведення фестивалю, нова модель відкриватиме більше можливостей для цього після ухвалення відповідних змін до законодавства.

Держава обрала саме некомерційне товариство, оскільки ця форма дозволяє поєднати публічну місію закладу з більш сучасною моделлю управління.



ЩО НЕ ЗМІНЮЄТЬСЯ АВТОМАТИЧНО

- Розмір бюджетного фінансування,
- система оплати праці,
- рівень зарплат,
- порядок використання бюджетних коштів,
- система публічних закупівель та податковий режим,
- система оцінювання діяльності.



ЯКІ РИЗИКИ МОЖУТЬ ВИНИКНУТИ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО НКТ

Перехідний період пов'язаний із низкою ризиків:

Ризик формальної трансформації

Якщо зміниться лише організаційно-правова форма, а система фінансування, управління та оплати праці залишиться незмінною, реформа може обмежитися лише зміною назви юридичної особи без реального впливу на діяльність культурних інституцій.

Правова невизначеність

Багато питань, пов'язаних із діяльністю некомерційних товариств, ще потребують нормативного врегулювання. Зокрема, йдеться про порядок фінансування, управління державним майном, систему оплати праці, діяльність органів управління та взаємодію із засновником.

Невизначеність моделі фінансування

Перехід до нової організаційно-правової форми не означає переходу до нової моделі фінансування. Якщо відповідні зміни не відбудуться, то існує ризик, що нові юридичні особи працюватимуть за старими фінансовими правилами.

Перехідний організаційний період

Трансформація вимагатиме підготовки нових статутів, зміни внутрішніх документів, переоформлення договорів, адаптації бухгалтерських та управлінських процедур. Це потребуватиме додаткових організаційних і кадрових ресурсів або їх перерозподілу шляхом тимчасового усунення від виконання поточної роботи.

Ризик втрати публічної місії

Розширення господарської автономії не повинно призводити до переорієнтації культурних інституцій виключно на комерційно успішні види діяльності. Збереження публічної місії, доступності культурних послуг та охорони культурної спадщини має залишатися пріоритетом незалежно від організаційно-правової форми.

ДОСВІД ІНСТИТУЦІЙНИХ РЕФОРМ У СФЕРІ МЕДИЦИНИ ТА ОСВІТИ

Реформа організаційно-правових форм не є унікальною для сфери культури. Подібні процеси вже відбулися або тривають у сфері охорони здоров'я (cutt.ly/nkt-uhc-2026) та вищої освіти. Їхній досвід демонструє, що зміна ОПФ є лише одним із елементів комплексної інституційної реформи і не забезпечує автоматичного підвищення ефективності роботи установ.

Медицина

Одним із ключових етапів медичної реформи стало перетворення державних і комунальних закладів охорони здоров'я на комунальні некомерційні підприємства. Ця трансформація створила правові передумови для переходу до нової моделі фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» та укладання договорів із Національною службою здоров'я України.

Однак перетворення закладів на комунальні некомерційні підприємства не було головною метою реформи. Вирішальне значення мали одночасне впровадження нової системи фінансування, розширення фінансової автономії закладів, можливість самостійно управляти власними доходами та формувати внутрішню організаційну структуру.

Вища освіта

У сфері вищої освіти триває пілотний проєкт із запровадження нової моделі управління університетами. Його основною ідеєю є чіткіше розмежування функцій різних органів управління, зокрема керівника закладу, вченої ради та наглядової ради.

Наглядові ради покликані забезпечувати стратегічний нагляд, сприяти розвитку партнерств, брати участь у виборі керівника та здійснювати незалежний контроль за реалізацією стратегічних рішень, не втручаючись в операційну діяльність університету.

Водночас практика впровадження реформи демонструє, що зміна моделі управління не забезпечує суттєвого розширення автономії закладу. Низку питань, зокрема кадрову політику, систему оплати праці та окремі фінансові процедури, продовжують регулювати на центральному рівні.

Окремим напрямом реформування стало запровадження базового фінансування науки на основі результатів державної атестації. Такий підхід зробив розподіл бюджетних коштів більш прозорим і зрозумілим, однак також виявив і важливість правильного вибору критеріїв оцінювання. Практика показала, що універсальні показники можуть неоднаково впливати на різні галузі знань, створюючи ризики для окремих наукових напрямів.

Висновки для сфери культури

Досвід у галузі медицини та освіти демонструє, що реальні зміни виникають тоді, коли одночасно реформуються система фінансування, модель управління, механізми оцінювання діяльності та рівень автономії інституцій. Саме тому перехід закладів культури до державних або комунальних некомерційних товариств слід розглядати як початок ширшої інституційної реформи, а не як її завершення.

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД

Україна не перша реформує організаційно-правові форми державних і комунальних закладів культури. Подібні процеси проходили майже всі країни Центральної та Східної Європи після переходу від планової до ринкової економіки. Їхній досвід свідчить, що зміна юридичної форми не є реформою культури. Але вона створює необхідні правові умови для більшої автономії, нових моделей фінансування та сучасного управління.

У більшості країн реформа мала спільну логіку. Держава не відмовлялася від відповідальності за культуру і не передавала культурні інституції у приватну власність. Натомість змінювалися правила їхньої діяльності: керівники отримували більше можливостей самостійно управляти фінансами, персоналом, партнерствами та власними доходами, а держава поступово переходила від детального контролю за витратами до оцінювання результатів діяльності.

Досвід Польщі показує, що модернізація можлива навіть без радикальної зміни організаційно-правових форм. Основний акцент був зроблений на розвитку автономії культурних інституцій, запровадженні контрактів із керівниками, удосконаленні механізмів фінансування та розширенні можливостей залучення позабюджетних ресурсів.

У Чехії культурні інституції також зберегли публічний характер, але отримали більше можливостей для самостійного господарювання та управління діяльністю. Водночас держава продовжує фінансувати виконання їхньої суспільної місії.

Країни Балтії обрали ще більш гнучкий підхід. В Естонії, Латвії та Литві співіснують різні організаційно-правові форми для різних типів культурних інституцій. Деякі установи працюють як бюджетні організації, деякі – як фонди або інші неприбуткові юридичні особи. Вибір форми залежить не від єдиної універсальної моделі, а від функцій конкретної інституції, її джерел фінансування та необхідного рівня автономії.

Для керівників українських театрів, музеїв, бібліотек і культурних центрів цей досвід означає насамперед одне: **перетворення на державне або комунальне некомерційне товариство не змінює місію інституції, але відкриває можливість для поступового переходу до сучаснішої моделі управління.**

