

УДК 351:37

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.111-118>**Яковенко І.В.**

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Yakovenko Igor

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0003-0723-6377>**Шульгіна Т.С.**

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Shulhina Tetyana

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

СТАТУС НЕКОМЕРЦІЙНОГО КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті досліджено проблеми впровадження нових організаційно-правових форм функціонування закладів освіти в Україні в умовах реформи, проголошеної у 2017 році. Проаналізовано сучасний стан освітньої галузі, який свідчить про збереження переважно бюджетної моделі функціонування державних і комунальних закладів, а також обмежене практичне застосування статусу неприбуткових установ. Визначено основні причини стримування переходу до моделі некомерційного комунального підприємства, серед яких – фінансова залежність від бюджетних ресурсів, недостатня автономія у прийнятті управлінських рішень, значний вплив державного регулювання, відсутність досвіду роботи з фінансовим плануванням та позабюджетними ресурсами, а також інституційна та психологічна неготовність освітнього середовища до змін. Особлива увага приділена соціальній специфіці освіти, зокрема необхідності гарантування державної підтримки для здобувачів дошкільної та загальної середньої освіти, що обмежує можливості залучення позабюджетних доходів.

Обґрунтовано переваги функціонування закладів освіти у статусі неприбуткових комунальних підприємств, серед яких розширення фінансової автономії, гнучкість у використанні ресурсів, можливість застосування фінансового планування, розвиток державно-приватного партнерства, розширення управлінської самостійності, а також повноцінна взаємодія із фінансовими ринками. Водночас зазначено ризики, пов'язані з недостатнім рівнем позабюджетного фінансування, особливо у сфері дошкільної та базової середньої освіти, що потребує обережного підходу при плануванні переходу до нового статусу.

Запропоновано концептуальні підходи до формування нової моделі функціонування освітніх закладів, які передбачають удосконалення фінансового механізму на основі гнучкого фінансового планування, посилення ролі наглядових рад із залученням незалежних експертів, розширення управлінської автономії керівництва та колегіальних органів, розвиток партнерських відносин із зовнішнім середовищем, включно з громадськістю, бізнесом та фінансовими структурами. Наголошено на необхідності законодавчого врегулювання перехідного періоду та поетапного впровадження нової моделі з урахуванням специфіки різних рівнів освіти, що дозволить забезпечити поступове підвищення ефективності та результативності діяльності закладів освіти в умовах децентралізації та реформування галузі.

Ключові слова: гідна праця, заклади освіти, неприбуткове комунальне підприємство, бюджетна установа, освітня реформа, фінансова автономія, децентралізація, управління освітою, державно-приватне партнерство, соціальна сфера

THE STATUS OF A NON-PROFIT MUNICIPAL ENTERPRISE AS AN IMPORTANT FACTOR OF FINANCIAL AUTONOMY OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The article examines the challenges of implementing new organizational and legal forms of educational institutions in Ukraine in the context of the reform initiated in 2017. It analyzes the current state of the education sector, which indicates the continued predominance of the budgetary model of operation for state and municipal institutions, as well

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Яковенко І.В., Шульгіна Т.С., 2026

as the limited practical application of the status of non-profit organizations. The main factors constraining the transition to the model of a non-profit municipal enterprise are identified, including financial dependence on budgetary resources, insufficient autonomy in managerial decision-making, significant influence of state regulation, lack of experience in financial planning and the use of extrabudgetary resources, as well as institutional and psychological unpreparedness of the educational environment for change. Special attention is paid to the social specificity of education, particularly the need to guarantee state support for preschool and general secondary education students, which limits the opportunities for attracting extrabudgetary revenue.

The advantages of operating educational institutions as non-profit municipal enterprises are substantiated, including increased financial autonomy, flexibility in resource use, the ability to implement financial planning, the development of public-private partnerships, enhanced managerial independence, and full interaction with financial markets. At the same time, the risks associated with insufficient levels of extrabudgetary financing are noted, especially in preschool and basic secondary education, which requires a careful approach when planning the transition to the new status.

Conceptual approaches are proposed for forming a new model of educational institution functioning, which involve improving the financial mechanism based on flexible financial planning, strengthening the role of supervisory boards with the involvement of independent experts, expanding the managerial autonomy of leadership and collegial bodies, and developing partnerships with the external environment, including the public, business, and financial institutions. The necessity of legislative regulation of the transitional period and the phased implementation of the new model, taking into account the specifics of different education levels, is emphasized, which will ensure a gradual increase in the efficiency and effectiveness of educational institutions in the context of decentralization and sectoral reform.

Keywords: decent work, educational institutions, non-profit municipal enterprise, budgetary institution, education reform, financial autonomy, decentralization, education management, public-private partnership, social sector

JEL classification: H83, I22.

Постановка проблеми. Реформа освіти, що була проголошена в 2017 р., визначила для освітніх закладів три можливі організаційно – правові форми: бюджетна установа, неприбутковий заклад та прибутковий заклад освіти. За період, що минув з того часу, ситуація із реально існуючим статусом закладів освіти практично не змінилася. Державні і в основному комунальні заклади лишаються в статусі бюджетних установ, а приватні є прибутковими підприємствами. Статус неприбуткових закладів освіти практично не отримав якогось реального впровадження в практику роботи установ цієї галузі, хоча за цей період така організаційно – правова форма знайшла практично глобальне поширення в системі охорони здоров'я, а також набуває розвитку в інших напрямках соціальної сфери – соціальні послуги, культура. Постає питання чи є об'єктивна потреба для освітньої галузі шукати шляхи для переходу до форми неприбуткових комунальних закладів, чи навпаки існуючий статус бюджетних установ є оптимальним для освіти і його зміна не є на часі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. О.А. Сарапіна, Н.Я. Стефанович, Т.А. Пінчук, Т.В. Шрам [1] розробили класифікацію комунальних підприємств, що базується на трьох головних підходах – правовий, економічний та фінансовий. Це дає можливість більш чітко розуміти питання взаємодії таких структур в умовах ринку із іншими суб'єктами підприємництва. С. Дідур, В. Глухова, Х. Кравченко [2] визначили ключові проблеми щодо прозорості та підзвітності підприємств комунальної форми власності. Сформульовано пропозиції та подано практичні рекомендації щодо оприлюднення інформації комунальними підприємствами про їх діяльність, підвищення їх підзвітності. В підручнику «Управління закладом освіти» за редакцією професора В.В. Крижка та професорки О.С. Боднар [3] визначені базові підходи щодо організації процесу управління в освіті, включаючи роботу освітніх закладів. Ю. О. Костюніна [4] в роботі «Особливості управління освітою в умовах воєнного

стану» підкреслює, що система державного управління та місцевого самоврядування повинна більш активно залучати до регулювання освітньою діяльністю міжнародних партнерів. Також важливо роль має активність громадськості на місцях. П. Кухарчук [5] в роботі «Управління освітою в країнах Європейського Союзу» широко висвітлює досвід країн ЄС, зазначаючи зокрема, що впровадження елементів управління, яке враховує ринкові підходи, має суттєве значення в побудові ефективного механізму регулювання роботою цієї галузі. Грекова І. [6] та група авторів в роботі «Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад» представили ряд розробок методичного характеру щодо удосконалення системи управління освітою в громадах в умовах проведення реформи децентралізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що в законодавстві закріплено статус неприбуткового комунального підприємства для освітніх закладів, його практичне впровадження залишається обмеженим. Основними невирішеними аспектами є недостатня готовність органів місцевого самоврядування та адміністрацій закладів до управління в умовах автономії НКП, особливо в сільських громадах та малих містах, а також відсутність чіткого законодавчого механізму переходу бюджетних закладів до цього статусу, включно з визначенням перехідного періоду та правил регулювання фінансових потоків. Крім того, бракує компетенцій керівників і фінансових служб у сфері фінансового планування, проведення тендерних процедур та залучення позабюджетних ресурсів, що ускладнює практичну реалізацію переваг НКП. Суттєвою проблемою залишається соціальна та психологічна готовність педагогічного та адміністративного персоналу, який часто сприймає автономію як загрозу стабільності фінансування і втручання держави. Обмежена практика застосування інструментів державно-приватного партнерства та роботи з не-бюджетними фінансовими ресурсами, а також

відсутність системної методології та науково-методичного забезпечення для планування та оцінки ефективності функціонування НКП у сфері освіти створюють додаткові бар'єри для реалізації нової організаційно-правової форми. Таким чином, хоча юридичні рамки для створення НКП існують, відсутність системного підходу та практичної підтримки гальмує повноцінне впровадження цього механізму в освітніх закладах.

Метою статті є проаналізувати проблеми впровадження нових організаційно – правових форм функціонування закладів освіти, зокрема переходу цих закладів до статусу неприбуткового закладу (неприбуткового комунального підприємства) та показати можливості застосування базових елементів зазначеного статусу в умовах реформи децентралізації.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблем впровадження нових організаційно-правових форм функціонування закладів освіти. У процесі дослідження використано:

✓ Методи теоретичного узагальнення та систематизації – для визначення сутності статусу неприбуткового комунального підприємства та його місця в системі освітніх інституцій.

✓ Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення особливостей функціонування бюджетних установ і НКП, а також для оцінювання їх переваг і ризиків.

✓ Методи структурно-функціонального аналізу та моделювання використано при формуванні моделі функціонування закладу освіти у статусі НКП.

✓ Аналітичний метод дав змогу дослідити вплив децентралізації на трансформацію фінансового та управлінського механізму освітніх закладів.

✓ Крім того, застосовано метод логічного узагальнення для формулювання висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження нової організаційно-правової форми в освітній сфері.

Виклад основних результатів дослідження. В першу чергу слід зазначити, що статус неприбуткового закладу освіти можна розглядати як такий, що відповідає всім параметрам некомерційного комунального підприємства (НКП). Засновником такого підприємства є територіальна громада. Воно отримує кошти як із бюджетів різних рівнів, так і шляхом надання послуг за профілем своєї діяльності, що не заборонені чинним законодавством. Щодо бюджетних коштів, то комунальне підприємство має статус одержувача, а не розпорядника, і на відміну від бюджетних установ керується в першу чергу фінансовим планом, а не кошторисом. Статус неприбутковості не означає заборону отримувати дохід, який може витратитись тільки на статутну діяльність.

В цілому можна виділити ряд ознак НКП, які можна трактувати як переваги щодо ведення ними їх статутної діяльності у порівнянні із бюджетними установами.

По-перше вони мають більші можливості щодо використання фінансових ресурсів. Бюджетна установа

також може отримувати додатковий дохід за надані послуги, який направляється на формування спеціального фонду. Але використання цього фонду достатньо жорстко регламентується чинним законодавством та рішеннями вищих органів управління. Навпаки, перебуваючи в статусі НКП, заклад буде розпоряджатися отриманими позабюджетними доходами самостійно без надмірної регламентації з боку владних структур.

По-друге, це більша автономія у прийнятті управлінських рішень. Комунальне підприємство повністю самостійне в проведенні кадрової політики. Засновник – місцева громада призначає тільки першого керівника, а формування штатного розпису та всі ейчар процедури виконує заклад самостійно. Аналогічно більш широкі повноваження має НКП при веденні господарської діяльності. Воно повністю відповідає за проведення тендерних закупівель. В разі перебування у такому новому статусі заклад освіти міг би проводити більш гнучку політику у формуванні оплатної та заохочувальної системи, маючи можливість постійно оптимізувати порядок застосування доплат і премій. Також практично знімаються всі перешкоди щодо укладання партнерських договорів про співпрацю, участі в спільних проектах, створенні дочірніх підприємств, відкритті філій та представництв..

По-третє, важливим чинником у діяльності закладів в новій організаційно – правовій формі є фінансове планування замість застосування виключно кошторисного підходу. Розробка, затвердження та керування в своїй діяльності фінансовим планом дає можливість закладу оцінювати свої можливості щодо задоволення потреб як поточної діяльності, так і перспективного розвитку. Заклад може співставляти різні варіанти застосування тих чи інших важелів свого розвитку, оцінюючи при цьому можливі комбінації дохідної та витратної частин. Фінансове планування дозволяє відійти від жорсткої прив'язки до встановлених перед початком року вартісних показників, які не підлягають корегуванню, даючи змогу при необхідності вносити зміни в залежності від господарської ситуації.

По-четверте, перехід до статусу комунального підприємства відкриває можливості застосовувати таку ефективну форму розвитку як державно-приватне партнерство, що на жаль поки що практично не демонструє організаційно-господарська практика в країні, не дивлячись на те, що відповідні законодавчі норми для освіти були прийняті ще в 2017 році [7,8,9]. Для НКП немає ніяких перешкод у проведенні спільної діяльності, спільного фінансування, створення нових типів закладів на базі існуючих, організації будівництва та експлуатації об'єктів соціального профілю, інших заходів. Адже державно – приватне партнерство базується на організаційно-господарській самостійності обох сторін. Статус бюджетної установи для закладу освіти не може забезпечити можливість виступати як повністю самодостатній партнер.

Нарешті заклад освіти у новому статусі має більш широкі можливості у взаємовідносинах із фінансовими ринками як банківського, так і небанківського секторів. В сучасних умовах є постійна потреба в

впровадженні достатньо вартісних інвестиційних проєктів, зокрема програмного забезпечення в тому числі для впровадження штучного інтелекту, закупівлі сучасної техніки та обладнання, забезпечення потужного стажування та підвищення кваліфікації, тощо. Заклади будуть змушені звертатись до банківського ринку з метою залучення кредитних ресурсів. Такі операції, може проводити тільки самостійний суб'єкт господарювання, а не бюджетна установа. Новий статус розкриває також можливості роботи на ринку цінних паперів, страхувати майно та персонал від різних ризиків.

Таким чином наведені вище та ряд інших

аргументів показують, що перехід до визначеного освітнім законом статусу неприбуткового закладу освіти є вигідним і перспективним. В той же час заходи, що проводились в цій галузі за ці роки досі не наблизили вирішення цього питання. Серед причин цього на нашу думку можна виділити наступні.

Узагальнення особливостей функціонування закладів освіти в різних організаційно-правових формах дозволяє здійснити їх порівняльний аналіз, що допомагає виділити ключові переваги та обмеження кожної моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бюджетної установи та некомерційного комунального підприємства

Критерій	Бюджетна установа	НКП (некомерційне комунальне підприємство)
Фінансування	Кошторис, жорстке регулювання	Фінансовий план, гнучкість
Використання доходів	Обмежене (спеціальний фонд)	Самостійне використання
Рівень автономії	Обмежений	Високий
Кадрова політика	Регламентована	Самостійна
Партнерська діяльність	Обмежена	Розширені можливості
Доступ до фінансових ринків	Відсутній	Можливий
Система мотивації	Стандартизована	Гнучка

Джерело: сформовано авторами самостійно

Як видно з таблиці, статус НКП забезпечує значно ширший рівень автономії, що створює передумови для ефективного використання ресурсів та підвищення результативності діяльності закладу освіти. У бюджетних установах фінансові та управлінські рішення формуються в межах суворо регламентованого кошторису та підпорядковані центральним і місцевим органам управління, що обмежує оперативність реакції на нові

потреби та інновації. Натомість НКП отримує можливість самостійно планувати бюджетні та позабюджетні доходи, управляти персоналом, розвивати партнерства та залучати інвестиційні ресурси.

З метою систематизації переваг і потенційних ризиків переходу до нової організаційно-правової форми доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та ризики переходу закладів освіти до статусу НКП

Переваги	Ризики
Розширення фінансової автономії	Нестабільність позабюджетних доходів
Гнучкість управлінських рішень	Недостатній управлінський досвід
Можливість розвитку партнерства	Інституційний опір змін
Доступ до інвестиційних ресурсів	Соціальні ризики (особливо в базовій освіті)

Джерело: сформовано авторами за даними [10,11]

Як свідчать дані табл. 2, перехід до статусу НКП відкриває нові можливості для управлінської автономії, фінансового планування та партнерської діяльності. Водночас існують реальні ризики, пов'язані з нестабільністю позабюджетних доходів, недостатнім досвідом управління, можливим інституційним опором та соціальними викликами, особливо у сфері базової освіти.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз демонструє, що будь-яка стратегія трансформації освітніх закладів до статусу НКП має базуватися на комплексному оцінюванні як потенційних вигод, так і обмежень. Лише врахування всіх цих факторів дозволить розробити ефективний механізм переходу до нової моделі функціонування, який поєднуватиме автономію, фінансову стійкість і соціальну безпеку здобувачів освіти.

Якщо порівняти фінансово-господарський механізм освітніх закладів із закладами охорони здоров'я, культури, соціальних послуг та інших напрямів соціальної сфери, то можна зазначити, що частка фінансування за рахунок небюджетних джерел, в першу чергу платних послуг в освіті особливо середній та дошкільній буде суттєво меншою. Діти, що перебувають в дошкільних та загальноосвітніх закладах повинні мати гарантовану соціальну підтримку держави і будь-яка залежність від доходів їх батьків має бути зведена до мінімуму. В той же час для комунального підприємства небюджетні доходи мають дуже важливе значення, оскільки впливають на його фінансові можливості і в значній мірі є гарантом беззбитковості. Тому перехід до НКП може тягнути за собою певні ризики щодо фінансового стану.

Для закладів освіти характерна значно більша

залежність від цілого ряду організаційно-правових рішень, що приймаються не самим закладом, а його вищими керуючими інстанціями. Органи державної влади як в центрі, так і на місцях регулюють набір контингенту здобувачів освіти практично по всім її видам. В таких питаннях як навчальні програми, учбове навантаження, наповнюваність класів та по ряду інших показників заклади не мають реальної самостійності у визначенні кількісних і якісних параметрів. Навіть по таким напрямкам як вибір навчальної літератури, застосування технічних та електронних засобів, харчування, тощо базові параметри доводяться зверху. Це значно звужує власні можливості у прийнятті рішень і ставить під сумнів функціонування навчальних закладів як самостійної організаційно-господарської одиниці.

Не можна також нехтувати і таким наротивом як духовно-психологічна налаштованість. Освітнє середовище на відміну від медиків та представників культури ніколи не сприймало повністю позитивно можливість досягти значного рівня автономного існування. Вплив колишніх «РАЙОНО» завжди сприймався як адміністративно необхідний і навпаки передача деяких функцій як наприклад бухгалтерія і тендери «із верху вниз» викликало більше супротиву ніж підтримки. Яскравий приклад місто Київ де експеримент щодо господарської самостійності в Деснянському районі був проведений ще 15 років тому, але його основні підходи не знайшли досі поширення в місті. Серед керівництва

закладів побутує хибна думка, що в разі переходу до нового статусу зменшать або припинять бюджетні виплати із загального фонду.

Таким чином з одного боку ми бачимо об'єктивні переваги переходу освітніх закладів до нового статусу неприбуткового підприємства, а з другого також очевидні ті чинники, які стримують прийняття такого рішення в масштабах держави. Таке протиріччя обумовлює необхідність більш детального опрацювання нової моделі функціонування освітніх закладів, яка б могла враховувати існуючі реалії.

Правовий статус неприбуткового комунального підприємства був визначений в Господарському кодексі України, який втратив чинність. Прийнятий у 2025 році Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» регулює основні правочини щодо створення та функціонування НКП, зокрема те, що засновником є територіальна громада, а метою є не отримання прибутку, а задоволення соціальних потреб. Базуючись на нормах цього закону та ряду інших актів законодавства, можна виділити головні базові складові, що мають бути покладені в основу освітніх закладів у новому статусі комунального підприємства і зафіксовані у відповідних статутних документах. Для наочності ці складові можна представити у вигляді моделі функціонування закладу освіти у статусі НКП (рис. 1).



Рис. 1. Модель функціонування закладу освіти у статусі НКП
Джерело: побудовано авторами самостійно

На рис. 1 показано комплексний взаємозв'язок між фінансовими, управлінськими та партнерськими складовими діяльності закладу. У центрі моделі – заклад освіти як самостійний суб'єкт, який отримує фінансування не лише з державного та місцевого бюджетів, а й із небюджетних джерел (платні послуги, благодійні внески, доходи від господарських операцій). Фінансові потоки проходять через систему планування, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуючи

витрати до поточних потреб і стратегічних пріоритетів. Рисунок підкреслює роль наглядової ради та колегіальних органів управління, які здійснюють контроль і стратегічне планування, не втручаючись у поточну діяльність. Взаємодія з партнерами і стейкхолдерами демонструє можливість укладати договірні відносини, реалізовувати спільні проекти та залучати інвестиції, що забезпечує додаткову гнучкість і автономію. Модель наочно показує взаємозв'язок між автономністю

управління, ефективним використанням фінансових ресурсів та розширеними можливостями партнерської діяльності, підкреслюючи потенціал більш ефективного функціонування закладів у статусі НКП.

Перше, що треба зробити, - чітко встановити головні складові елементи фінансового механізму цього підприємства. Фінансування закладу здійснюється за рахунок: державного бюджету, де основним джерелом є субвенції; місцевого бюджету громади; коштів, що можуть виділятися цільовим порядком із обласного бюджету в разі надання послуг спеціального характеру, зокрема щодо мистецького, спортивного, поглиблено навчального та іншого напрямів, коли такими послугами користуються здобувачі не тільки однієї громади області; небюджетних джерел, включаючи платні послуги, благодійні та спонсорські внески, доходи від інших операцій (продаж майна, проценти від депозитних вкладень, операції із цінними паперами). Небюджетний канал отримання фінансування при цьому не використовується в режимі класичного спецфонду як при статусі бюджетної установи. Повністю мають бути зняті всі обмеження та погодження на використання цих коштів, рішення про використання позабюджетних коштів може прийматися тільки самим закладом. Регулюючим документом щодо фінансового механізму має стати фінансовий план, який розробляється закладом та доцільно щоб затверджувався наглядовою радою (а не засновником). При цьому у фінансовому плані не має бути надмірної деталізації, що дозволить приймати рішення з огляду на поточні обставини, що виникають в процесі роботи на протязі навчального року. Також варто передбачити можливість включення до фінансового плану ряду параметрів у діапазонному вигляді тобто «от і до», що забезпечує більшу ступінь свободи для прийняття рішень закладом. Крім того можна передбачити умови внесення змін до фінансового плану в залежності від ситуацій, які можуть носити в тій чи іншій мірі форс мажорний характер.

Друге, система управління закладом в його новій організаційно-правовій формі має бути відкоригована відповідно до вимог нового статусу. Треба надати нового статусу такому важливому органу управління як наглядова рада. До наглядової ради як це тепер передбачено для підприємств багатьох галузей мають бути включені не тільки представники засновника тобто територіальної громади, а і так звані «незалежні директори» - фахівці експерти, що мають відповідну кваліфікацію, досвід і репутацію у цій сфері. Функції наглядової ради мають бути посилені в бік проведення незалежного нагляду та контролю за діяльністю керівництва. Цей орган повинен погоджувати рішення засновників щодо призначення керівництва закладів. Він буде затверджувати стратегічні документи розвитку та нормативні акти, які регламентують діяльність закладу. Також за цією радою має бути визначення базових параметрів щодо розмірів і умов винагороди для в першу чергу керівного складу закладу. При цьому наглядова рада не повинна мати повноважень щодо втручання у поточну діяльність, роботу менеджменту. Крім

наглядової ради новий статус має передбачити посилення управлінських функцій як керівника закладу, так і колегіального органу правління. На них будуть повністю покладені такі повноваження, які зараз у значній мірі знаходяться під впливом вищестоящих інстанцій, зокрема формування набору здобувачів; матеріальне стимулювання колективу відповідно до затверджених наглядовою радою параметрів; використання коштів, отриманих із небюджетних джерел та їх розміщення, коли вони є тимчасово вільними; в межах встановленого рівня автономності внесення власних позицій до навчальних програм; проведення закупівель на основі тендерних процедур; використання земельних ресурсів та матеріально-технічної бази.

Третє, потрібно вирішити питання щодо отримання суттєво більшого ступеню свободи у взаємовідносинах із партнерами, стейхолдерами, представниками різних ринків, включаючи фінансові ринки. Заклад у новому статусі повинен отримати практично повноцінні можливості у договірних відносинах щодо самостійного прийняття рішень із цілого ряду питань і напрямів. Це може бути спільне із партнерами на взаємовигідних засадах використання майна, включаючи актові зали, спортивні споруди, земельні ділянки, різного роду обладнання та устаткування. На зазначеній матеріальній базі за відповідними договорами може проводитись різного роду спільна діяльність, включаючи підготовку кадрів, тренінги, семінари, вебінари. Також доцільно передбачити можливості щодо роботи із кредитними ресурсами, укладання договорів страхування, застосування лізингових процедур, участі у діяльності на ринку цінних паперів, включаючи придбання облігацій на вигідних для закладу умовах. Можливе задіяння у програми спільного фінансування зокрема інвестиційних проектів із різними партнерами. Не можна виключати і таку форму взаємовідносин як заснування спільних підприємств, де партнерами можуть бути юридичні особи всіх форм власності, а також безпосередньо громада.

На нашу думку розпочати процес трансформації сучасних закладів освіти, які належать громаді, а саме закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти до викладеної вище моделі треба здійснювати тільки після відповідного законодавчого оформлення цього перехідного статусу. Потрібно внести відповідні зміни до Закону України «Про освіту» [7] зокрема до статей 11, 12, 14, а також до розділу III цього закону. В зазначених статтях можна буде передбачити таке поняття як «перехідний період» і викласти головні його характеристики у вигляді відповідних правових норм. Хотілося би звернути увагу на ще один момент. Процес формування та оптимізації нової моделі може бути більш успішним якщо використати уже набутий практичний досвід. Зокрема це стосується експерименту, який уже більше 10 років проводиться в Деснянському районі міста Київ. В освітніх закладах району детально відпрацьовані такі напрями як розробка фінансових планів, повноцінна відповідальність за проведення тендерів, автономність у прийнятті управлінських рішень і ряді інших моментів. МОН разом із

громадськими та науковими організаціями можуть створити тимчасово діючий центр щодо аналізу та узагальненню результатів цього експерименту.

Достатньо непростим питанням буде адаптація нової моделі в практику функціонування освітніх закладів. Головним виконавцем в цьому процесі мають стати адміністрації територіальних громад. Але особливо в сільських громадах немає досвіду, кадрів і навіть реального бажання йти на новачі. При цьому діюча система державного і регіонального управління побудована таким чином, що перебудова не може бути здійснена шляхом адміністративного тиску згори, оскільки в нових умовах тільки громади є повноцінними власниками освітніх закладів. Тому до цього процесу мають підключитися науково – методичні потужності зокрема потенціал університетів, в більшості яких здійснюється підготовка кадрів за спеціальністю менеджмент. Крім того можна передбачити певну послідовність у виконанні даного завдання. На нашу думку найбільш підготовленими до нового механізму є заклади позашкільної освіти, які мають найбільші можливості щодо отримання доходів від ринкових небюджетних джерел. Також в першій «обоймі» можуть знаходитись ліцеї в тих громадах, де профільна школа відокремлена від базової та початкової. Найбільш проблемною буде реорганізація дошкільної освіти, де принцип соціальної підтримки відіграє провідну роль. Мабуть в цій сфері процес переходу буде достатньо поступовим і може зайняти кілька років. В першу чергу можна почати із «освоєння» такого елементу господарського механізму як платні послуги, потреба в яких в дошкільній освіті постійно зростає, але реальні результати досить незначні.

Висновки. Аналіз різних чинників, що характеризують діяльність освітніх закладів у статусі бюджетної установи та НКП, показав, що на сучасному етапі розвитку системи місцевого самоврядування статус неприбуткового підприємства забезпечує очевидні переваги у формуванні та використанні фінансових ресурсів, прийнятті ефективних управлінських рішень, кадровій політиці, взаємодії з партнерами та доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас важливо враховувати

специфіку соціальної функції освіти: для дітей дошкільного та шкільного віку стабільність державного фінансування залишається критичною, а впровадження небюджетних доходів має відбуватися таким чином, щоб не створювати соціальної нерівності. Найбільш підготовленими для трансформації є заклади позашкільної освіти та ліцеї з окремим профільним напрямом, тоді як дошкільні заклади потребують поступового впровадження елементів автономності, починаючи з обмеженого використання платних послуг. Формування наглядових рад із незалежними директорами та посилення функцій колегіальних органів управління забезпечить ефективний контроль і стратегічне планування при збереженні автономії керівництва. Законодавче закріплення «перехідного періоду» та внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо фінансового планування, управлінських повноважень та взаємодії із партнерами створить правові підстави для безпечного і ефективного переходу до нової організаційно-правової форми. Одночасно необхідне залучення науково-методичних ресурсів університетів, громадських організацій і експериментальних майданчиків, таких як досвід Десянянського району міста Київ, для розробки методичних рекомендацій, навчання менеджерів і оцінки ефективності функціонування НКП. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методики оцінки ефективності НКП у сфері освіти, аналізом ризиків і соціального впливу, моделюванням фінансових сценаріїв та створенням інструментів державного стимулювання для впровадження цієї організаційно-правової форми на ширшому рівні.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) виключно з метою редагування англійського тексту анотації. Жодні синтетичні або згенеровані штучним інтелектом дані, фрагменти основного тексту статті, а також джерела літератури не використовувалися. Автори несуть повну відповідальність за наукову обґрунтованість, зміст, достовірність наведених даних, сформульовані висновки та актуальність використаних джерел.

Список використаних джерел:

1. Сарапіна О. А., Стефанович Н. Я., Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації. Вісник ХНТУ. 2023. № 2(85). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.32>
2. Дідур С., Глухова В., Кравченко Х. (2021). Аналіз та оцінка прозорості діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-39>
3. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С. Управління закладом освіти. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/3573>
4. Костюніна, Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. № 1(74/75). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36930/507407>
5. Кухарчук П.М. Управління освітою в країнах Європейського Союзу. Публічне урядування. 2017. № 4(9). URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/09/80-2.pdf>
6. Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л., Ковшова О., Мацюкін А., Полторак В., Пуцова А., Яцковський С. Створюємо орган управління освітою в громаді : Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад. К. : ТОВ «Агентство Україна», 2020. 66 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2021/06/96.pdf>
7. Про освіту : Закон України. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 09.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
9. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, №№ 28-29, ст. 94). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
10. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. Бізнес-інформ. 2020. № 7. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf.
11. Системи управління освітою під час воєнного стану та перспективи оновлення освіти в повоєнну добу : матеріали Всеукр. уаук.-практ. конф., (Краматорськ, 5 грудня 2022 р.). ДонОблІППО. DOI: <https://doi.org/10.36074/d-oblipppo.conference-2022.2>

References:

1. Sarapina, O. A., Stefanovych, N. Ya., Pinchuk, T. A., & Shram, T. V. (2023). Analysis of the activities of communal enterprises and approaches to their classification [Analiz diialnosti komunalnykh pidpriemstv ta pidkhody do yikh klasyfikatsii], *Visnyk KhNTU*, 2(85). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.32> [in Ukrainian].
2. Didur, S., Hlukhova, V., & Kravchenko, Kh. (2021). Analysis and assessment of transparency of municipal enterprises in the context of decentralization [Analiz ta otsinka prozorosti diialnosti komunalnykh pidpriemstv v umovakh detsentralizatsii]. *Economy and Society*, (24). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-39> [in Ukrainian].
3. Nemchenko, S. H., Kryzhko, V. V., Bodnar, O. S., et al. (2022). Management of an educational institution [Upravlinnia zakladom osvity], (2nd ed., revised). Berdiansk: BSPU. 506 p. Retrieved from: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/3573> [in Ukrainian].
4. Kostyunina, Yu. O. (2023). Features of education management under martial law [Osoblyvosti upravlinnia osvitoiu v umovakh voiennoho stanu.], *Efficiency of Public Administration*, 1(74/75). 42-46. <https://doi.org/10.36930/507407> [in Ukrainian].
5. Kukharchuk, P. M. (2017). Education management in the countries of the European Union [Upravlinnia osvitoiu v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu], *Public Governance*, 4(9). Retrieved from: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/09/80-2.pdf> [in Ukrainian].
6. Hrekova, I., Brusentsova, Ya., Zhabenko, L., Kovshova, O., Matsokin, A., Poltorak, V., Putsova, A., & Yatskovskiy, S. (2020). Establishing an education management body in a community: A guide for heads and education managers of territorial communities [Stvoriuiemo orhan upravlinnia osvitoiu v hromadi: Poradnyk dlia holiv ta upravlintsiv osvitoiu terytorialnykh hromad], Kyiv: Agency Ukraine LLC. 66 p. Retrieved from: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2021/06/96.pdf> [in Ukrainian].
7. Law of Ukraine «On Education» No. 2145-VIII (2017). *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 38–39. Art. 380. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
8. Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» No. 280/97-VR (1997, as amended). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
9. Law of Ukraine «On the Peculiarities of Regulation of Activities of Legal Entities of Certain Organizational and Legal Forms in the Transitional Period and Associations of Legal Entities» (2025). *Vidomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 28–29. Art. 94. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> [in Ukrainian].
10. Zhulyn, O. V., & Zeleniuk-Dzhun, L. V. (2020). Management of financial resources of municipal enterprises and prospects for their development [Upravlinnia finansovymy resursamy komunalnykh pidpriemstv i perspektyvy yikh rozvytku], *Business Inform*, (7). 174-180. Retrieved from: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf [in Ukrainian].
11. Education management systems during martial law and prospects for education renewal in the post-war period: Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference (Kramatorsk, December 5, 2022). (2022). Donetsk Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education. <https://doi.org/10.36074/d-oblipppo.conference-2022.2> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.