

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-3>**Горват Т. Ю.**

доктор філософії,

Карпатський університет імені Августина Волошина

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0804-916X>**Tetiana Horvat**

Augustyn Voloshyn Carpathian University

Лугош Л. М.

доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту,

фінансів та інформаційних технологій,

Карпатський університет імені Августина Волошина

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6475-6091>**Larysa Luhosh**

Augustyn Voloshyn Carpathian University

Ігнатко Я. В.

старший викладач кафедри менеджменту,

фінансів та інформаційних технологій

Карпатський університет імені Августина Волошина

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6266-1283>**Yana Ihnatko**

Augustyn Voloshyn Carpathian University

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

FINANCIAL RISKS IN THE ACTIVITIES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS: CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME

Анотація. Статтю присвячено дослідженню фінансових ризиків, з якими стикаються неприбуткові організації у процесі своєї діяльності, а також висвітленню шляхів їх подолання. Специфіка діяльності таких структур зумовлює можливість появи фінансових ризиків високого рівня, що, у свою чергу, може значно ускладнити їх здатність ефективно реалізовувати соціально значущі програми. Такі ризики можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, і виникати внаслідок економічних, політичних та правових змін, а також змін у ставленні донорів і партнерів до фінансування таких організацій. Розкрито основні фактори, що впливають на фінансову стійкість таких організацій, зокрема нестабільність джерел фінансування, проблеми з ефективністю управління обмеженими ресурсами та юридичні труднощі. Досліджено важливість розуміння природи фінансових ризиків для розробки ефективних стратегій їх мінімізації, зокрема через диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат і створення резервних фондів. Особливу роль у забезпеченні стійкості неприбуткових організацій відіграє детальне планування фінансових потоків, регулярний аудит та обов'язкова наявність механізмів контролю за витратами. Обґрунтовано, що для забезпечення стабільності та ефективної діяльності неприбуткових організацій необхідно здійснювати регулярний моніторинг фінансової ситуації, проводити аудит та забезпечувати юридичну підтримку. Наголошено на важливості належних комунікацій з донорами для забезпечення прозорості та підтримки стабільності організацій. Акцентовано увагу на важливості побудови партнерських відносин та довгострокових стратегій співпраці з донорськими організаціями для забезпечення фінансової стійкості на довгострокову перспективу. Запропоновано конкретні рекомендації та алгоритм дій для подолання фінансових ризиків, що дозволить неприбутковим організаціям адаптуватися до змінюваних умов та зберігати стабільність у досягненні своїх соціально важливих цілей. Розроблений алгоритм охоплює всі аспекти діяльності таких організацій – від аналізу та оцінки фінансових ризиків до розробки кризових планів і управління комунікаціями з донорами, що в сукупності дозволить ефективно реагувати на виклики, зберігаючи високий рівень соціальної відповідальності.

Ключові слова: економічний ризик, фінансовий ризик, неприбуткова організація, фінансова діяльність, фінансові ресурси.

Abstract. The article is devoted to the analysis of financial risks in non-profit organizations, focusing on the challenges they face and strategies for overcoming them. The article examines financial risks that hinder the stable functioning of non-profit organizations aimed at achieving socially beneficial goals, rather than making a profit. Non-profit organizations, due to their dependence on external sources of financing and the often unstable economic environment, face various financial difficulties that complicate their activities, such as the instability of funding sources, difficulties in managing limited resources, and issues with legal regulations that can lead to serious financial problems, affect the ability of such organizations to implement programs, and maintain financial stability. The article emphasizes that minimizing risks and ensuring the viability of non-profit organizations require a systemic approach, which includes, in particular, effective financial management practices, diversification of funding

sources, and legal support. It is highlighted that due to fluctuating economic conditions, legal and organizational barriers, as well as the instability of the financing market, non-profit organizations often experience a reduction in the financial resources they can attract. It is argued that the inability to predict and control external financial support, together with the instability of donations, creates a serious problem for non-profit organizations. Another important issue is the effectiveness of financial management in conditions of limited resources, when non-profit organizations need to optimize their expenses to ensure that each resource spent is justified and meets the strategic goals of the organization. A recommended algorithm of actions aimed at overcoming financial risks is presented, which includes such key steps as regular monitoring of the financial environment, diversification of funding sources, reasonable financial planning, development of legal strategies to ensure compliance with regulatory requirements, and others. The need for a comprehensive approach to risk management is emphasized, which includes strategies, the implementation of which will help non-profit organizations adapt to changing conditions, ensuring their stability and the continuation of their social missions.

Keywords: economic risk, financial risk, non-profit organization, financial activity, financial resources.

Постановка проблеми. Фінансова стабільність є основною умовою ефективної діяльності неприбуткових організацій, що не зосереджені на одержанні прибутків, мають на меті досягнення суспільно корисних цілей. Разом з тим, такі організації часто зіштовхуються з численними фінансовими ризиками та викликами, які значно ускладнюють їхнє функціонування, серед яких: нестабільність джерел фінансування, труднощі в управлінні обмеженими ресурсами та складнощі з правовим регулюванням їх діяльності. Ці фактори можуть призвести до серйозних фінансових ускладнень, погіршення репутації організації та навіть до припинення її діяльності.

Одним із головних ризиків для неприбуткових організацій є нестабільність джерел фінансування. В залежності від зовнішніх факторів, як то загальна економічна ситуація чи волатильність ринку, такі структури можуть зіткнутися з зниженням обсягів залучених фінансових ресурсів, а також із нестабільною підтримкою з боку держави чи інших фінансових партнерів, що може серйозно вплинути на їх здатність виконувати свої програми та забезпечувати фінансову стійкість.

Не менш важливою проблемою є ефективність управління фінансами в умовах обмежених ресурсів, так як більшість неприбуткових організацій стикаються з необхідністю оптимізації витрат, щоб забезпечити максимальну ефективність використання доступних коштів. Особливо це актуально в умовах економічної нестабільності, коли кожен витрачений ресурс має бути обґрунтований та спрямований на досягнення визначених цілей організації.

Мінімізація ризиків та забезпечення стійкості неприбуткових структур, а також визначення можливих стратегій їх подолання є запорукою стабільного функціонування таких організацій у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз різних аспектів економічних і фінансових ризиків, їх складових та впливу на діяльність суб'єктів господарювання були предметом уваги численних дослідників. Науковцями, чії праці стали основою для подальших досліджень є Масло А. [1], І. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. [2], Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. [3], Радзіховська Л.М., Івашук О.В. [4], Томашук І.В., Томашук І.О., [7], Куцик П.О., Васильців Т.Г., Сороківський В.М., Стефаняк В.І. Сороківська М.В. [7], Нечипоренко А.В. [8], Остап'юк Н.А., Примаченко О.Д. [9] та ін.

Науковий доробок зазначених авторів дозволив поглибити розуміння механізмів виникнення та управління ризиками, що пов'язані із фінансовою діяльністю підприємств, а також визначити основні стратегії їх мінімізації з метою забезпечення фінансової стабільності в умовах невизначеності.

Метою статті є аналіз фінансових ризиків, з якими стикаються неприбуткові організації, визначення шляхів та формулювання практичних рекомендацій їх подолання для зменшення негативного впливу на функціонування неприбуткових організацій з метою забезпечення їх стабільної та ефективної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Ризики є невід'ємною частиною людської діяльності і часто асоціюються з потенційною небезпекою або можливими втратами через несприятливі обставини. Концепція ризику як невизначеності полягає в тому, що прийняті рішення можуть призвести до різних результатів, оскільки відсутність точності та передбачуваності у процесі реалізації цілей створює потенціал для несподіваних або непередбачуваних наслідків [1].

Будь-який економічний процес є результатом взаємодії численних факторів. У цьому контексті, настання певної події в економічному житті можна передбачити, але точність цього прогнозу залежить від ступеня розуміння існуючих взаємозв'язків. Чим більше факторів чинять вплив на прогнозовану систему, тим вужчим є обсяг пізнання, що призводить до більшої ймовірності помилок у передбаченні подій. Ризик є невід'ємною частиною процесу прийняття господарських рішень, оскільки невизначеність є невідворотною рисою сучасних умов господарської діяльності [2, с. 12–13].

Для ефективного аналізу фінансових ризиків, слід з'ясувати їх економічну природу, оскільки розуміння механізмів ризиків є основою для подальшого визначення стратегій їх мінімізації та забезпечення стабільності діяльності неприбуткових організацій.

Науковці Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. та ін. визначають економічний ризик кількісною мірою наслідків, що виникають в результаті реалізації загрози чи можливості, ймовірність яких залежить від впливу події або комплексу подій, які є джерелом ризику, на конкретний об'єкт [3, с. 13].

Автори Радзіховська Л.М. та Івашук О.В., дослідивши історичні та сучасні підходи до визначення поняття «економічний ризик», підсумовують, що переважна більшість визначень цієї категорії включає три основні складові:

- якісну, що пов'язана з самим поняттям «ризик», яка вказує на можливість відхилення від бажаного результату та на інформаційний аспект невизначеності, який виникає через недостатність або неточність інформації;
- кількісну, яка визначається через величину потенційних втрат або збитків, що можуть виникнути у разі реалізації ризику;
- суб'єктивну, яка охоплює здатність суб'єкта господарювання працювати в умовах невизначеності, передбачати та мінімізувати несприятливий вплив

цього фактора, а також обирати оптимальне рішення серед альтернатив [4, с. 6].

Балджи М.Д. економічним характеризує ризик, що виникає в ході підприємницької діяльності, яка спрямована на отримання прибутку та який пов'язаний з процесами виробництва товарів, наданням послуг, виконанням робіт, здійсненням фінансових і товарно-грошових операцій, комерційною діяльністю та реалізацією науково-технічних розробок [5, с. 14]. Дослідник зауважує, що синонімом економічного ризику часто виступає підприємницький, який поєднує об'єктивні та суб'єктивні аспекти і характеризує ймовірнісну невизначеність кінцевого результату діяльності через вплив ряду факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, які не були передбачені при плануванні [5, с. 15].

Якщо економічний ризик є широким поняттям, що виникає через невизначеність у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства чи організації та пов'язаний з можливістю досягнення негативних результатів у процесі виконання економічних операцій або реалізації їх стратегічних цілей, то фінансовий ризик стосується безпосередньо фінансової діяльності підприємства, охоплюючи ризики, пов'язані з управлінням грошовими потоками, фінансуванням, інвестиціями, зобов'язаннями та активами. Фінансові ризики виникають часто непередбачувано, коли є невизначеність щодо здатності суб'єкта господарювання виконати свої фінансові зобов'язання, утримувати стабільність прибуткової складової, уникаючи збитків, а також при змінних умовах фінансових ринків та поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні причини включають нестабільну економіку, економічну кризу, інфляцію, неефективне державне регулювання, конкуренцію, коливання цін на світових ринках, політичні зміни, тобто фактори, які не підконтрольні підприємству. Внутрішні – збільшення витрат, неефективну фінансову політику, невдале управління доходами та витратами [6].

Фінансові ризики охоплюють різні аспекти фінансової діяльності суб'єктів господарювання, серед яких найбільш значущими є визначення рівня прибутковості їх фінансових операцій та потенційна загроза банкрутства [7, с. 18].

Запобігання фінансовим ризикам та зменшення їх негативного впливу на функціонування і розвиток підприємства вимагає детального аналізу умов та природи кожного чинника, який може призвести до фінансових

втрат і, як результат, погіршити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках [8, с. 203].

Повертаючись до фокусу нашого дослідження, зазначимо, що фінансові ризики неприбуткових організацій мають свої особливості, які значно впливають на їхню стабільність та здатність досягати соціально корисних цілей.

Діяльність неприбуткових організацій пов'язана з високим рівнем ризику та вимагає ретельного контролю за надходженням та використанням фінансових ресурсів для забезпечення балансу між доходами і витратами [9].

Ключовим фінансовим ризиком для неприбуткових організацій є нестабільність джерел фінансування, що ставить під загрозу їхню фінансову стійкість, оскільки зовнішні джерела є основною ресурсною базою таких структур. Серед найбільших ризиків – волатильність пожертв і непростійна підтримка донорів, що можуть змінюватися в залежності від економічних умов або пріоритетів фінансуючих сторін. Це створює основні виклики для таких організацій, зокрема у плануванні, підтриманні стабільності програм та реалізації довгострокових соціальних ініціатив, що, в свою чергу, ускладнює досягнення їх місій та цілей.

Окрім нестабільності джерел фінансування, неприбуткові організації стикаються з іншими важливими фінансовими ризиками, серед яких:

- проблеми з ефективністю управління фінансами, що обумовлені обмеженістю ресурсів та необхідністю оптимізації витрат, зокрема в умовах економічної нестабільності;
- юридичні труднощі та можливі прогалини законодавства, що можуть створювати проблеми з регулюванням і контролем, призводити до порушень та ускладнювати процес отримання фінансування;
- неефективне використання ресурсів у зв'язку з недосконалим внутрішнім управлінням та неякісною координацією, що може призвести до нераціонального витрачання ресурсів.

Фінансові ризики вимагають ретельного моніторингу та ефективного управління для забезпечення стабільного функціонування та стійкості неприбуткових організацій.

У Таблиці 1 пропонуємо наступний алгоритм дій, спрямований на подолання фінансових ризиків неприбутковими організаціями, який включає ключові кроки

Таблиця 1 – Рекомендаційний алгоритм подолання фінансових ризиків неприбутковими організаціями

Крок/Дія	Завдання/Заходи
1	2
Аналіз і оцінка фінансових ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення регулярного моніторингу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для раннього виявлення ризиків; • визначення потенційних фінансових ризиків; • SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.
Диверсифікація джерел фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • створення ефективної стратегії диверсифікації фінансування з метою уникнення залежності від одного джерела; • застосування різних каналів залучення коштів; • забезпечення довгострокового партнерства з донорами та партнерами з метою стабільного фінансування
Ефективне управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> • розробка та впровадження дієвої системи бюджетного планування та прогнозування; • визначення пріоритетних напрямків витрат та їх оптимізація; • проведення своєчасного коригування витрат і доходів; • впровадження механізмів контролю за витратами; • періодичне проведення аудиту для забезпечення прозорості фінансової діяльності

Закінчення таблиці 1

1	2
Фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> створення резервного фонду для покриття непередбачуваних фінансових витрат; вдосконалення фінансових процесів для забезпечення стабільного функціонування організації.
Юридичний супровід	<ul style="list-style-type: none"> регулярне оновлення інформації щодо законодавчих змін та розробка внутрішніх процедур забезпечення відповідності вимогам законодавства; здійснення аналізу правових вимог щодо стосуються фінансування; забезпечення належного юридичного супроводу та консультацій при укладанні контрактів з донорами та партнерами.
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> встановлення чітких та зрозумілих каналів комунікації з донорами; інформування донорів щодо результатів проєктів, використання залучених коштів, досягнення цілей та забезпечення прозорості; врахування інтересів та вимог донорів при плануванні програм, ініціатив та проєктів.
Управління кризовими ситуаціями	<ul style="list-style-type: none"> підготовка адаптованого кризового плану на випадок різких змін у фінансуванні або економічній ситуації; розробка механізмів скорочення витрат, пошуку альтернативних джерел фінансування та підтримки важливих програм у разі виникнення фінансових труднощів; встановлення механізмів швидкого реагування на зміну фінансової ситуації, включаючи внутрішні резерви і партнерські стратегії.
Моніторинг і оцінка результатів	<ul style="list-style-type: none"> впровадження системи регулярного моніторингу ефективності фінансових стратегій та ризиків; оцінка та коригування діючої стратегії в залежності від змін у зовнішньому середовищі та внутрішній ситуації неприбуткової організації; забезпечення гнучкості та готовності адаптування стратегії відповідно до змін фінансового контексту.
Розвиток персоналу та залучення сторонніх фахівців	<ul style="list-style-type: none"> інвестування у регулярне навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу неприбуткової організації у сфері управління фінансами; залучення висококваліфікованих фахівців для консультацій з фінансових аспектів діяльності організації.

Джерело: запропоновано авторами

для зменшення впливу ризиків і забезпечення стабільності фінансової діяльності в умовах невизначеності.

Запропонований алгоритм покликаний сприяти неприбутковим організаціям у налаштуванні ефективного управління фінансовими ризиками з метою їх адаптації до змінюваних умов і забезпечити стабільність для реалізації своїх цілей.

Висновки. Нестабільність джерел фінансування є одним із головних ризиків для неприбуткових організацій, що може серйозно вплинути на їх фінансову стійкість і здатність досягати задекларованих цілей. Ефективне управління фінансами, оптимізація витрат

та диверсифікація джерел фінансування є ключовими аспектами, що сприятимуть забезпеченню фінансової стабільності таких структур. Для подолання фінансових ризиків необхідно впроваджувати ефективні системи моніторингу, регулярний аудит, а також створювати резервні фонди для непередбачуваних витрат. Не менш важливими є правова підтримка та розвиток комунікацій з донорами для забезпечення прозорості та належного юридичного супроводу діяльності неприбутківців. Все це дозволить таким організаціям адаптуватися до змінюваних умов і зберігати стабільність у досягненні цілей.

Бібліографічний список:

1. Масло А. І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. *Ефективна економіка*. 2016. № 1.
2. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Одеса, 2011. 199 с.
3. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. та ін. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
4. Радзіховська Л. М., Іващук О. В. Сутність поняття «економічний ризик»: ретроспектива та сучасність. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 7–8(1). С. 4–7
5. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
6. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
7. Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Сороківська М.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Львів, 2016. 318 с.
8. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 200–206.
9. Остап'юк Н. А., Примаченко О. Д. Законодавче регулювання діяльності неприбуткових організацій як основа організації бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-46>

References:

1. Maslo A. I. (2016) Ekonomichna sutnist, klasyfikatsiia ryzykiv yak ob'iektu upravlinnia na birzhovomu tovarnomu rynku [Economic essence, classification of risks as an object of management on the stock market]. *Efektivna ekonomika*, no 1.
2. Kucherenko V. R., Karpov V. A., Karpov A. V. (2011) Ekonomichniy ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]: navchalnyi posibnyk. Odessa, 199 p.

3. Vasylieva T. A., Lieonov S. V., Kryvyeh Ya. M. ta in. (2015) Ekonomichnyi ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia [Economic risk: methods of assessment and management]: navch. posibnyk. Sumy : DVNZ "UABS NBU", 208 p.
4. Radzikhovska L. M., Ivashchuk O. V. (2015) Sutnist poniattia "ekonomichnyi ryzyk": retrospektyva ta suchasnist [the essence of the concept of "economic risk": retrospective and modernity]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 7–8(1), pp. 4–7.
5. Baldzhy M. D. (2015) Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia [Economic risk and methods of its measurement]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: Promart, 300 p.
6. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2022) Upravlinnia finansovymy ryzykamy yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky [Financial risk management as a component of ensuring the sustainable functioning of an economic entity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
7. Kutsyk P. O., Vasylytsiv T. H., Sorokivskiy V. M., Stefaniak V. I. Sorokivska M. V. (2016) Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Financial Risk Management]: navch. posib. Lviv. 318 p.
8. Nechyporenko A. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva v umovakh transformatsiinykh zmin [Peculiarities of financial risk management of an enterprise in conditions of transformational changes]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 56, pp. 200–206.
9. Ostapiuk N. A., Prymachenko O. D. (2024) Zakonodavche rehuliuвання diialnosti neprybutkovykh orhanizatsii yak osnova orhanizatsii bukhhalterskoho obliku [Legislative regulation of the activities of non-profit organizations as the basis for organizing accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-46>

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025