

Кульчицька Н. Є.

кандидат економічних наук, доцент,

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7847-2620>

ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ

У статті аналізується система ризиків у фінансовому забезпеченні муніципальної освіти в умовах економічної нестабільності та фіскальної децентралізації. Розглянуто зовнішні та внутрішні фактори ризиків, методологічні підходи до їх оцінки (системний, процесний, ризик-орієнтований) та методи аналізу (SWOT, PEST, сценарне моделювання). Окреслено основні механізми нейтралізації ризиків: удосконалення бюджетного планування, внутрішній фінансовий контроль, резервні фонди, цифровізація, підвищення компетентності керівників, інституціоналізація ризик-менеджменту та партнерство з донорами. Запропоновано системний підхід як ключ до забезпечення стабільності та ефективності фінансування муніципальної освіти. Впровадження комплексних механізмів управління ризиками сприяє підвищенню прозорості та адаптивності бюджетних процесів. Підкреслено важливість стратегічного планування та партнерства для створення стійкої та конкурентоспроможної освітньої системи на місцевому рівні.

Ключові слова: фінансове забезпечення, муніципальна освіта, система ризиків, фіскальна децентралізація, управління ризиками.

Nadiia Kulchytska

Chortkiv Educational and Scientific Institute

of Entrepreneurship and Business

West Ukrainian National University

ASSESSMENT OF THE RISKS SYSTEM IN THE FINANCIAL PROVISION OF MUNICIPAL EDUCATION AND MECHANISMS FOR THEIR NEUTRALIZATION

Introduction. The article addresses the problem of risk management in the financial provision of municipal education in the context of economic instability, inflation, and fiscal decentralization. These factors significantly complicate the planning, allocation, and efficient use of local budget funds. Both external risks (macroeconomic, political, social) and internal risks (managerial shortcomings, low financial literacy of educational institution leaders) create a complex and risk-prone environment that hinders the sustainable functioning of the municipal education system. **Purpose.** The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the risks associated with the financial provision of municipal education and to develop effective mechanisms for their mitigation. The aim is to strengthen the stability, transparency, and resilience of local budget processes in the educational sector, with a focus on adapting international practices to Ukrainian realities. **Methods.** The study applies systemic, process, and risk-oriented approaches to risk assessment. Analytical methods such as SWOT and PEST analysis, expert evaluations, and scenario modeling are used to identify and assess threats and opportunities in both internal and external environments that influence financial management in municipal education. **Results.** The study identifies key internal and external risks affecting the financial stability of municipal education. Proposed tools for their neutralization include program-targeted budgeting, internal financial control and audit, reserve fund formation, digitalization of financial monitoring, financial literacy improvement for managers, institutionalization of risk management, and partnerships with non-state donors. The integration of these tools enhances transparency, accountability, and resilience in the use of educational budget funds. **Conclusion.** A systematic approach to risk management is essential for ensuring the stability, adaptability, and transparency of municipal education financing. The implementation of risk-based strategies, combined with strategic planning and collaboration with public and international stakeholders, supports the creation of a sustainable and development-oriented education system at the local level. This contributes to the socio-economic development of territorial communities and the improvement of educational service quality.

Keywords: financial provision, municipal education, risk system, fiscal decentralization, risk management.

Постановка проблеми та її актуальність. В умовах посиленої економічної нестабільності та соціально-політичних викликів питання забезпечення стабільного фінансового функціонування муніципальної

освіти набуває особливої ваги. Процес фіскальної децентралізації передає значні повноваження на рівень територіальних громад, відкриваючи нові можливості, але одночасно збільшуючи ризики, пов'язані

з недостатнім ресурсним забезпеченням і нераціональним використанням фінансів. Макроекономічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів, енергетична криза та збройний конфлікт, посилюють нестабільність у фінансуванні освітніх закладів.

Відсутність системного підходу до управління ризиками у цій сфері може призвести до погіршення якості освітніх послуг і недофінансування. Тому необхідно впровадити комплексну систему управління ризиками, що поєднує різні методологічні підходи та використовує сучасні аналітичні інструменти. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансової стійкості освітніх установ та їх здатності адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Системне управління ризиками стає ключовим фактором формування якісного, стабільного та конкурентоспроможного освітнього середовища, яке відповідає стратегічним потребам територіальних громад і суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження, зокрема роботи О. Лютої, Л. Беновської та Н. Пігуль [2; 5], підтверджують, що фіскальна децентралізація створює нові можливості для розвитку муніципальної освіти, але одночасно посилює ризики, пов'язані з нерівномірністю фінансування та неефективним використанням коштів. Вчені, зокрема В. Коваленко та О. Підхонний [4; 6], акцентують увагу на необхідності впровадження системного та ризик-орієнтованого підходів до управління фінансовими ресурсами у сфері освіти. Водночас, як зазначає Г. Александрова [1], низький рівень фінансової грамотності управлінців і недостатній внутрішній контроль залишаються критичними викликами, які потребують подальшого вирішення для забезпечення сталості і ефективності фінансового забезпечення муніципальної освіти.

Отож, питання інституціоналізації управління ризиками, підвищення фінансової компетентності керівників освітніх установ та впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю залишається відкритим і вимагає подальшого наукового осмислення та практичного впровадження. Незважаючи на наявність теоретичних моделей і міжнародних рекомендацій, адаптація їх до реалій українських громад потребує комплексного підходу, який враховує специфіку місцевого контексту, обмеженість ресурсів і складність зовнішніх викликів.

Мета статті – дослідити особливості управління ризиками у фінансовому забезпеченні муніципальної освіти в умовах економічної нестабільності та фіскальної децентралізації, визначити основні групи ризиків і методологічні підходи до їх ідентифікації та оцінки, а також запропонувати ефективні механізми їх нейтралізації з метою підвищення фінансової стійкості та адаптивності освітніх установ на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах зростаючої економічної турбулентності та невизначеності важливого значення набуває проблема забезпечення стабільного функціонування муніципальної освіти. Особливою актуальності вона набуває в контексті фіскальної децентралізації, що супроводжується передачею значного обсягу повноважень та відповідальності на рівень місцевого самоврядування без достатнього інституційного та ресурсного забезпечення. Як зазначає О. Люта, децентралізація створює нові можливості для розвитку освітньої сфери, однак паралельно посилює ризики, пов'язані з неефективним використанням коштів, недофінансуванням закладів та нерівномірністю розподілу ресурсів між громадами [5, с. 31].

Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, енергетична криза та збройний конфлікт додатково формують багатовекторне ризикогенне середовище. У таких умовах зростає потреба у впровадженні системи управління ризиками у сфері фінансового забезпечення муніципальної освіти як необхідного елементу підвищення фінансової стійкості освітніх інституцій.

У науковій літературі ризик розглядається як імовірність настання небажаних наслідків під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників, що ускладнюють досягнення поставлених цілей [4, с. 56].

Щодо освітньої сфери, ризики проявляються у вигляді недоотримання фінансування, неефективного його розподілу, нецільового використання або зниження якості освітніх послуг через нестачу ресурсів.

Існує кілька ключових методологічних підходів до ідентифікації та оцінки ризиків у сфері публічного управління та фінансів:

- системний підхід передбачає аналіз ризиків у межах загальної системи фінансового забезпечення з урахуванням усіх взаємозв'язків між її елементами. Такий підхід дозволяє виявити комплексні ризики, які виникають не лише внаслідок окремих дій, але й через взаємодію різних управлінських і фінансових механізмів;

- процесний підхід орієнтований на оцінку ризиків на кожному з етапів бюджетного циклу – від планування до виконання бюджету та звітності. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та запроваджувати профілактичні заходи;

- ризик-орієнтований підхід, рекомендований міжнародними організаціями (зокрема, OECD та Світовим банком), базується на принципі фокусування ресурсів та управлінських зусиль на тих напрямках, де ймовірність і наслідки негативних подій є найвищими [6, с. 120].

У процесі управління фінансовими ресурсами муніципальної освіти ефективно виявлення та аналіз ризиків передбачає застосування як кількісних,

так і якісних методів. Вибір методів залежить від доступності даних, складності ризиків, особливостей управлінської ситуації, а також стратегічних цілей освітньої політики територіальної громади.

Серед якісних інструментів найбільш поширеним є SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати внутрішні сильні та слабкі сторони системи муніципальної освіти у поєднанні з зовнішніми можливостями та загрозами. У контексті фінансової безпеки це дає змогу виявити вразливі місця в управлінні фінансами освітніх установ, виявити критичні точки впливу макро- та мікросередовища.

Іншим вагомим методом є PEST-аналіз, який орієнтує дослідження на зовнішні фактори, що формують ризикове поле: політичні (нестабільність державної освітньої політики, військові загрози), економічні (інфляція, бюджетний дефіцит, нерівномірність надходжень), соціальні (міграція, демографічний спад, освітні потреби населення) та технологічні (рівень цифровізації, наявність сучасної матеріально-технічної бази). Цей аналіз дає змогу сформулювати прогноз ризикових сценаріїв функціонування муніципальної освітньої системи.

Серед кількісних методів важливе значення мають індикативні коефіцієнти, які дозволяють вимірювати рівень ефективності використання бюджетних ресурсів. Наприклад, коефіцієнт ефективності використання коштів визначається як співвідношення досягнутих результатів (наприклад, середній бал ЗНО/НМТ або охоплення освітніми послугами) до обсягу використаних фінансових ресурсів. Іншими показниками є частка незапланованих (форс-мажорних) видатків та відсоток неосвоєних бюджетних коштів, які свідчать про рівень гнучкості та адаптивності фінансової системи освіти до змін зовнішнього середовища.

У складних і нестабільних умовах особливу роль відіграє метод сценарного моделювання, що передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичного, песимістичного, базового) з оцінкою впливу ключових ризиків. Такий підхід дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності.

Крім того, експертні оцінки залишаються важливим інструментом у випадках, коли статистичні дані є фрагментарними або недоступними. Методика експертного оцінювання базується на зібранні думок кваліфікованих фахівців у сфері фінансів, освіти, державного управління, що забезпечує комплексне бачення проблеми та обґрунтованість управлінських висновків.

Застосування зазначених підходів забезпечує системність у розумінні ризиків, що супроводжують фінансове забезпечення муніципальної освіти, і формує основу для ефективного ризик-менеджменту в публічному секторі.

Таким чином, інтеграція методологічних підходів і дієвих інструментів аналізу ризиків створює основу для формування ефективної стратегії фінансової стійкості муніципальної освіти.

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та фіскальної децентралізації система фінансового забезпечення муніципальної освіти функціонує в середовищі підвищеної ризикованості. Ефективне управління фінансовими потоками неможливе без ґрунтовного розуміння природи та джерел ризиків, які впливають на стабільність, повноту та цільове використання бюджетних ресурсів у сфері освіти. З метою формування антикризової моделі управління доцільно виокремити основні групи ризиків залежно від джерела їх виникнення.

Узагальнена класифікація ризиків, що впливають на процес фінансового забезпечення розвитку муніципальної освіти, подана у рис. 1.

Зовнішні ризики переважно носять неконтрольований характер, оскільки обумовлені загальнооекономічною ситуацією, політичною волею або соціальною динамікою. Макроекономічна нестабільність, зокрема інфляція чи валютні коливання, призводить до девальвації бюджетних асигнувань, ускладнює прогнозування цін на товари та послуги, що закуповуються для шкіл. Політична фрагментованість і відсутність політичної спадкоємності спричиняють часті зміни в регулюванні освітньої галузі, що унеможлиблює сталий розвиток та довгострокове бюджетне планування. Соціальні трансформації впливають на контингент учнів, кількість закладів освіти у громаді та структуру освітніх потреб, що потребує постійного коригування бюджетних програм.

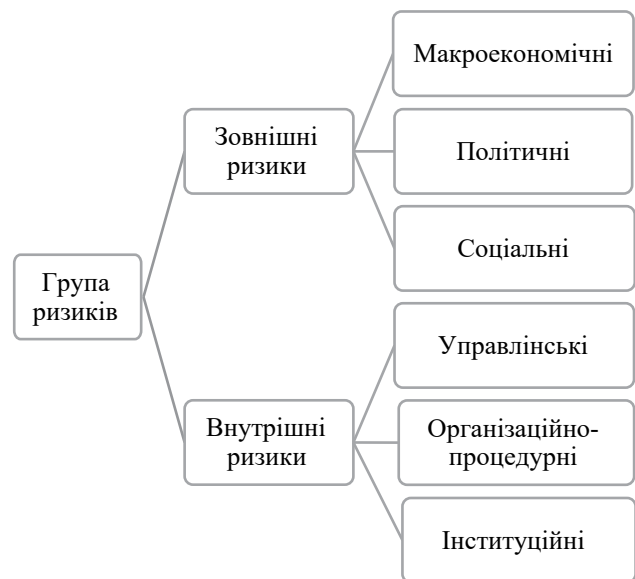


Рис. 1. Класифікація ризиків у фінансовому забезпеченні муніципальної освіти

Джерело: розробка автора

Внутрішні ризики значною мірою зумовлені управлінською недосконалістю. Недостатня компетентність у сфері фінансового менеджменту серед керівників закладів освіти й посадових осіб органів місцевого самоврядування знижує ефективність розподілу ресурсів. Відсутність чітких процедур фінансового контролю та моніторингу витрат призводить до нецільового використання коштів, втрати бюджетної дисципліни та ризику зловживань. Особливо критичним є дефіцит прозорості, що унеможлиблює проведення громадського аудиту та незалежної оцінки ефективності використання фінансів [1, с. 56].

Макроекономічні ризики особливо посилюються у кризовий період – економічні потрясіння, інфляція, валютні нестабільності прямо впливають на реальну вартість освітнього фінансування та обмежують можливості реалізації програм. Політичні коливання, особливо часті зміни освітніх стандартів і бюджетної політики, ускладнюють довгострокове планування у громадах. Соціальні зрушення, включаючи спад демографії чи прилив внутрішньо переміщених осіб, змінюють контекст попиту на освітні послуги, що призводить до дисбалансу в розподілі ресурсів [8].

На місцевому рівні низький рівень фінансової грамотності управлінців часто призводить до помилок у формуванні бюджету, неточних прогнозів потреб та неправомірного розподілу коштів. Організаційно-процедурні ризики включають нецільові закупівлі, тендерні зловживання або непрозоре розпорядження фінансами.

Останні дослідження також підкреслюють важливість розвиненої системи внутрішнього контролю та прозорості бюджетних процесів. Недостатність таких механізмів значно посилює ризики корупції та нерационального використання бюджетів [2, с. 121].

Узагальнене бачення структури ризиків дозволяє ідентифікувати «слабкі місця» у системі фінансового забезпечення освіти на муніципальному рівні та розробити відповідні механізми їх запобігання або мінімізації. Надалі така класифікація є основою для формування системи управління ризиками, що включає оцінку ймовірності настання ризиків, сценарне прогнозування та застосування адаптивних стратегій бюджетного реагування.

У сучасних умовах нестабільності соціально-економічного середовища та зростання вимог до якості освітніх послуг питання мінімізації ризиків у сфері фінансового забезпечення муніципальної освіти набуває особливої актуальності. Забезпечення фінансової стійкості закладів освіти на місцевому рівні неможливе без ефективного управління ризиками, яке передбачає впровадження комплексних механізмів їх нейтралізації.

Одним із базових напрямів управління ризиками є вдосконалення бюджетного планування на основі результативного підходу. Перехід від інерційного бюджетування до програмно-цільового дозволяє

об'єктивно оцінювати ефективність використання коштів і спрямовувати ресурси на досягнення чітко визначених результатів. В Україні цей підхід поступово імплементується у громадах через середньострокове бюджетне планування, що відповідає рекомендаціям МВФ і Світового банку щодо побудови medium-term budget framework (MTBF).

Не менш важливим є запровадження дієвої системи внутрішнього фінансового контролю та аудиту. Згідно з аналітичними даними Програми “U-LEAD with Europe”, понад 50 громад в Україні у 2022–2024 роках розробили та впровадили регламенти з внутрішнього контролю, що дало змогу суттєво зменшити ризики нецільового використання коштів освітньої субвенції. Внутрішній аудит виконує профілактичну функцію, своєчасно виявляючи відхилення від плану й сприяючи їх оперативному усуненню [7].

Формування резервних фондів у місцевих бюджетах є ще одним ефективним інструментом реагування на непередбачувані ризики. Відповідно до Бюджетного кодексу України [3], громади мають право створювати резервні фонди до 1% загального фонду бюджету. У практиці ряду територіальних громад (Львівська, Вінницька, Полтавська області) такі фонди використовуються для компенсації коливань вартості енергоносіїв, закупівлі обладнання та покриття дефіциту освітньої субвенції.

Цифровізація фінансового моніторингу відкриває нові можливості для підвищення прозорості і якості управління освітніми фінансами. Інструменти типу Open Budget, модулі Smart Finance, онлайн-реєстри потреб освітніх закладів забезпечують вільний доступ до фінансової інформації та дозволяють швидко реагувати на виявлені ризики.

Підвищення фінансової компетентності керівників закладів освіти та представників органів управління освітою є фундаментом якісного фінансового управління. Програми підвищення кваліфікації, які реалізуються в межах міжнародних проєктів (U-LEAD, GIZ, DESPRO), охоплюють теми бюджетного аналізу, управління ризиками та результативного використання освітньої субвенції. Як показали результати досліджень Л. Пігуль, підготовка освітніх управлінців до управління фінансовими ресурсами суттєво знижує ризики помилкових рішень і збільшує ефективність витрат [5, с. 31].

Загалом, формування ефективної системи управління ризиками у фінансовому забезпеченні муніципальної освіти вимагає стратегічного бачення, яке охоплює як довгострокові пріоритети, так і оперативне реагування на актуальні виклики. Одним із ключових елементів такого підходу є розробка ризик-орієнтованих стратегій, які повинні бути інтегровані в загальні програми розвитку органів місцевого самоврядування. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінюва-

ти ступінь їх впливу на освітній процес і планувати превентивні або компенсаційні заходи. Такий стратегічний підхід створює основу для побудови більш стійкої та адаптивної системи освіти на місцевому рівні.

Водночас важливим кроком є інституціоналізація функцій управління ризиками в освітній галузі. Це означає створення відповідних структур або призначення фахівців, які відповідатимуть за виявлення, аналіз і моніторинг ризиків у системі фінансового забезпечення освіти. Такий підхід сприяє підвищенню професійного рівня управління, забезпеченню прозорості у прийнятті рішень та формуванню довіри з боку громади.

Додаткову роль у зміцненні фінансової стабільності відіграє розвиток партнерських відносин з недержавними донорами. Умови сьогодення вимагають диверсифікації джерел фінансування, зокрема через залучення грантів, підтримку з боку благодійних фондів, соціально відповідального бізнесу та громадських ініціатив. Така взаємодія дозволяє не лише збільшити обсяг доступних ресурсів, але й підтримує реалізацію інноваційних освітніх програм, спрямованих на розвиток людського потенціалу. Крім того, вкрай необхідним є впровадження механізмів адаптивного бюджетування, які забезпечують гнучке планування та ефективне використання фінансових ресурсів у відповідь на зміну обставин. Це включає також створення інструментів кризового реагування, що дозволяють швидко перерозподіляти кошти, визначати пріоритети в фінансуванні та підтримувати стабільність освітнього процесу навіть в умовах нестабільності чи надзвичайних ситуацій.

Таким чином, лише за умови поєднання стратегічного мислення, ефективного інституційного підходу, відкритості до партнерства та впровадження сучасних управлінських інструментів можна створити стійку, гнучку та ефективну систему управління ризиками у сфері фінансового забезпечення муніципальної освіти, яка відповідатиме викликам часу та потребам громад.

Таким чином, системний підхід до управління ризиками у сфері муніципальної освіти є ключовим інструментом забезпечення стійкості освітньої системи в умовах постійних змін соціально-економічного середовища. Він дозволяє не лише зберігати стабільність фінансування, а й ефективно адаптуватися до можливих викликів і загроз, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Завдяки цьому зменшується залежність від нестабільних чинників, таких як коливання бюджетних надходжень, політична нестабільність чи економічні кризи, що особливо важливо в умовах децентралізації та зростання відповідальності органів місцевого самоврядування.

Реалізація комплексних заходів з управління ризиками сприяє не тільки мінімізації їх негативного впливу, але й формує передумови для підвищення прозорості, ефективності та адаптивності фінансової системи у сфері муніципальної освіти. Це забезпечує

Таблиця 1

Основні механізми нейтралізації ризиків та відповідні інструменти їх реалізації

Механізм нейтралізації ризику	Інструмент реалізації
Вдосконалення бюджетного планування	Середньострокове планування, ПЦМ
Внутрішній фінансовий контроль та аудит	Регламенти, аудиторські звіти
Формування резервних фондів	Бюджетне резервування
Діджиталізація фінансового моніторингу	Open Budget, Smart Finance
Підвищення фінансової компетентності керівників	Тренінги, курси, сертифікація
Інституціоналізація ризик-менеджменту	Стратегії, політики управління ризиками
Партнерство з недержавними донорами	Грантові програми, благодійні проекти

Джерело: сформовано автором

своєчасне реагування на зміни, покращує якість планування та розподілу ресурсів, сприяє зміцненню довіри з боку громадськості й партнерів, а також підвищує рівень управлінської культури на місцевому рівні. У результаті забезпечується сталість надання якісних освітніх послуг, що є основою для сталого соціального й економічного розвитку територіальних громад.

Отже, системне управління ризиками у сфері фінансового забезпечення муніципальної освіти є невід’ємною складовою сучасної освітньої політики, орієнтованої на довгострокову перспективу. Такий підхід дозволяє не лише гарантувати фінансову стабільність і ефективне використання наявних ресурсів, а й створює умови для досягнення стратегічних цілей розвитку освіти на місцевому рівні. У підсумку, це сприяє формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища, яке відповідає потребам громадян та вимогам часу.

Висновки. Система фінансового забезпечення муніципальної освіти в умовах економічної нестабільності та децентралізації працює у підвищеному ризиковому середовищі. Ефективне управління ризиками, що включає системний, процесний і ризик-орієнтований підходи, є ключем до стабільності фінансування та якості освітніх послуг.

Визначено зовнішні (економічні, політичні, соціальні) та внутрішні (управлінські, фінансові) ризики, що впливають на бюджетну дисципліну і прозорість використання коштів. Для їх мінімізації потрібні середньострокове бюджетне планування, внутрішній аудит, резервні фонди, цифрові інструменти та підвищення фінансової компетентності управлінців.

Інтегроване управління ризиками сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності освітньої системи, що забезпечує сталий розвиток муніципальної освіти і відповідає потребам громад.

Література:

1. Александрова Г.М. Проблеми фінансування освіти на місцевому рівні. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2015. № 3 С. 56–69.
2. Беновська Л. Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 121–129.
3. Бюджетний кодекс України. 2024. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
4. Коваленко В.В. Фінансові ризики та шляхи їх мінімізації (правовий аспект). К.: Знання, 2011. 319 с.
5. Пігуль Н. Г., Люта О. В., Бойко А. О. Фінансове забезпечення соціальної сфери в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 1. С. 30–35.
6. Підхомний О. Фінансова безпека України: інструменти і стратегії формування: монографія. Львів : Л Н У імені Івана Франка, 2014. 320 с.
7. Програма “U-LEAD with Europe”. Аналітичні звіти 2022–2023. URL: <https://u-lead.org.ua>.
8. Фінансові ризики та основні методи їх нейтралізації. URL: http://www.vuzlib.net/er/_index.htm.

References:

1. Aleksandrova H. M. (2015). Problemy finansuvannia osvity na mistsevomu rivni [Problems of financing education at the local level]. *Biznes ta intelektualnyi kapital*, (3), 56–69.
2. Benovska L. Ya. (2016). Problemy biudzhethnoho zabezpechennia osvity v konteksti detsentralizatsii upravlinnia [Problems of budgetary provision of education in the context of management decentralization]. *Rehionalna ekonomika*, (1), 121–129.
3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2024). Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
4. Kovalenko V. V. (2011). Finansovi ryzyky ta shliakhy yikh minimizatsii (pravovyi aspekt) [Financial risks and ways of their minimization (legal aspect)]. Kyiv: Znannia.
5. Pihul N. H., Liuta O. V. & Boiko A. O. (2015). Finansove zabezpechennia sotsialnoi sfery v Ukraini [Financial provision of the social sphere in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, (1), 30–35.
6. Pidkhomnyi O. (2014). Finansova bezpeka Ukrainy: instrumenty i stratehii formuvannia [Financial security of Ukraine: Tools and strategies of formation]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
7. U-LEAD with Europe Programme. (2022–2023). Analitychni zvity [Analytical reports]. Retrieved from <https://u-lead.org.ua>
8. Finansovi ryzyky ta osnovni metody yikh neitralizatsii [Financial risks and main methods of their neutralization]. (n.d.). Retrieved from http://www.vuzlib.net/er/_index.htm

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025 р.