



Менеджмент

УДК 658.7:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15292522>

**Прикладні засади ризик менеджменту в управлінні стійкістю та
безпекою ланцюгів постачання**

Слободзяник Роман Володимирович

асистент кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0009-0004-6318-0026>

Прийнято: 13.04.2025 | Опубліковано: 26.04.2025

***Анотація.** У статті визначено сутність і значення прикладних засад ризик-менеджменту для підвищення стійкості та безпеки ланцюгів постачання, що охоплюють увесь комплекс логістичних процесів. Показано, що системний підхід до аналізу ризиків є вирішальним чинником, завдяки якому доведено можливість своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні загрози. У дослідженні обґрунтовано, що формування безпекового потенціалу ланцюгів постачання потребує тісної інтеграції управлінських рішень із плануванням ресурсів і моніторингом ризиків на всіх етапах руху товарів. Окрему увагу приділено важливості превентивних заходів та застосуванню інформаційних технологій, які дають змогу краще оцінювати вразливості та уникати критичних збоїв у логістиці. На основі аналізу прикладних принципів встановлено, що гнучкість і комплексний підхід в управлінні ризиками можуть істотно зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій. Узагальнено, що для досягнення високого рівня безпекового розвитку важливим є не лише формування резервних маршрутів постачання чи страхових запасів, а й*



постійна актуалізація планів безпеки. Додатково виокремлено три засади ризик-менеджменту, які мають безпосередній вплив на формування дієвої системи безпеки. Запропоновано напрям інтеграції ризик-менеджменту в повсякденну діяльність та довгострокову стратегію підприємств як обов'язкову умову ефективного функціонування логістики в умовах невизначеності. Отримані результати дають підстави стверджувати, що впровадження описаних заходів сприяє не лише підтримці безпекового потенціалу, а й розвитку стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Викладені висновки можуть бути корисними для фахівців з управління ланцюгами постачання, а також для керівників, які зацікавлені в удосконаленні системи ризик-менеджменту та забезпеченні стабільного функціонування своїх виробничо-збутових процесів.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, стійкість, ланцюги постачання, логістика, безпековий потенціал, безпековий розвиток, управління ризиками*

Principles of risk management in supply chain sustainability and security guidance

Roman Slobodzianyk

Assistant of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0004-6318-0026>

Abstract. *The article defines the essence and significance of applied risk management principles for increasing the stability and security of supply chains, covering the entire complex of logistics processes. It is shown that a systematic approach to risk analysis is a decisive factor, thanks to which the possibility of timely response to external and internal threats has been proven. The study substantiates that the formation of the security potential of supply chains requires close integration*



of management decisions with resource planning and risk monitoring at all stages of the movement of goods. Special attention is paid to the importance of preventive measures and the use of information technologies that allow for a better assessment of vulnerabilities and avoidance of critical failures in logistics. Based on the analysis of applied principles, it is established that flexibility and a comprehensive approach to risk management can significantly reduce the negative consequences of crisis situations. It is summarized that to achieve a high level of security development, it is important not only to form reserve supply routes or safety stocks, but also to constantly update security plans. Additionally, three principles of risk management are identified that have a direct impact on the formation of an effective security system. The direction of integrating risk management into everyday activities and long-term strategies of enterprises is proposed as a prerequisite for the effective functioning of logistics in conditions of uncertainty. The results obtained give grounds to argue that the implementation of the described measures contributes not only to maintaining security potential, but also to the development of stability and competitiveness in the market. The conclusions presented may be useful for supply chain management specialists, as well as for managers who are interested in improving the risk management system and ensuring the stable functioning of their production and sales processes.

Keywords: risk management, sustainability, supply chains, logistics, security potential, security development, risk management

Постановка проблеми. Сьогоднішні виклики світового ринку вимагають від підприємств гнучких та надійних ланцюгів постачання, що здатні підтримувати стійкість навіть у найскладніших умовах. Усе більшої актуальності набувають прикладні засади ризик-менеджменту, які не тільки допомагають ідентифікувати можливі загрози, а й пропонують дієві механізми їх пом'якшення. Зважаючи на безперервні зміни в середовищі функціонування, питання системного управління ризиками виходить за межі окремого



підрозділу й перетворюється на стратегічний чинник, від якого залежить загальний безпековий розвиток. Сутність ризик-менеджменту в цьому контексті полягає у визначенні, вимірюванні та зниженні впливу критичних чинників на ланцюги постачання, що, у кінцевому підсумку, сприяє збереженню безпекового потенціалу та ефективності логістики.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті розгляду інноваційних підходів до логістики, слід зазначити праці Марінова Є. А. [1], де розкрито економічні перспективи та виклики запровадження новітніх технологій у транспортній логістиці. У доповнення до цього, Гуторов О.І. і Прозорова Н.В. [2] наголошують на важливості формування ефективного механізму функціонування логістичних систем у сільськогосподарських підприємствах, що вказує на специфіку галузевих ризиків і потребу в належному аналізі. Актуальні аспекти бенчмаркінгу в логістиці розглядаються в дослідженні Акрамова Д. [3], де описується, як порівняльний аналіз із конкурентами може допомогти оптимізувати ланцюги постачання. Схожі підходи висвітлено в роботі Партіди Б. [4], котрий робить акцент на тому, що бенчмаркінг дозволяє оцінити, наскільки ефективними є ключові логістичні процеси на тлі ринкових стандартів. Зі свого боку, Завербний А. С. [5] виокремлює умови, за яких логістичні ланцюги можуть продовжувати функціонувати навіть за надзвичайних обставин, зокрема під час воєнних дій. Цей аспект ілюструє важливість оперативного ризик-менеджменту й актуалізує питання безпекового розвитку. Телепнева О. С. [6] разом із колегами аналізує еволюцію виробничої та торговельно-розподільчої логістики товарів народного споживання, що підкреслює залежність логістичних процесів від глобальних і внутрішніх чинників ризику. Додатково, Денисенко А.М. [7] розглядає



логістичне управління як дієвий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, виокремлюючи важливість системного підходу в контексті ризик-менеджменту. Окремо варто звернути увагу на публікацію Н. Гуржій [8], де описано вплив цифрових технологій на управління логістичними процесами підприємств, а також підкреслено важливість технічного забезпечення при оцінюванні ризиків. М. Криштанович і О. Силкін [9] детально аналізують можливості державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора, демонструючи, як колаборація різних суб'єктів здатна зміцнити безпековий потенціал ланцюгів постачання. Завершує огляд дослідження Годлевського І. М. [10], де йдеться про інформаційну технологію формування варіантів конфігурації логістичного каналу дистрибуції, що відкриває додаткові можливості для оперативного реагування на зміни ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення ролі ризик-менеджменту в системі підвищення стійкості та забезпечення безпеки ланцюгів постачання, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Викладені висновки можуть бути корисними для фахівців з управління ланцюгами постачання, а також для керівників, які зацікавлені в удосконаленні системи ризик-менеджменту та забезпеченні стабільного функціонування своїх виробничо-збутових процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття прикладних засад ризик-менеджменту в контексті підвищення стійкості та забезпечення безпеки ланцюгів постачання, ураховуючи безпековий потенціал і потреби безпекового розвитку. Об'єктом дослідження виступають системи ланцюгів постачання, що включають логістику, планування та моніторинг ризиків на кожному етапі руху товарів і ресурсів.



Виклад основного матеріалу дослідження. Ланцюги постачання охоплюють широкий спектр видів діяльності: від закупівлі сировини до постачання кінцевому споживачеві. На кожному з етапів можуть виникати внутрішні й зовнішні ризики, які стають перепонами для нормального функціонування. Збої в постачанні, коливання цін, нестабільність ресурсів чи невизначеність попиту – це лише частина тих загроз, з якими постійно стикаються підприємства [11-12]. За відсутності належного ризик-менеджменту втрачається не лише продуктивність, а й стійкість усієї мережі взаємодій, адже нездатність впоратись із загрозою на одному етапі здатна спричинити каскадні наслідки для всього ланцюга. Саме тому прикладні засади ризик-менеджменту стають критичним елементом керування безпековим розвитком (табл.1).

Таблиця 1

**Завдання ризик-менеджменту в системі управління стійкістю ланцюгів
постачання**

Завдання	Суть і зміст
Виявлення та аналіз загроз	Найпершим завданням ризик-менеджменту є систематичне виявлення чинників, що можуть негативно вплинути на стійкість ланцюгів постачання. Сюди належать різноманітні ризики – від коливання цін на сировину до форс-мажорних обставин; важливо не тільки перелічити можливі загрози, а й визначити ймовірність їх настання та масштаб впливу
Формування планів реагування	Після аналізу загроз наступним кроком стає розробка конкретних сценаріїв та заходів, покликаних мінімізувати наслідки. Це можуть бути резервні ланцюги постачання, альтернативні маршрути перевезень або внутрішні політики оперативного перерозподілу ресурсів, які забезпечують готовність підприємств до будь-якого розвитку подій
Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію	Завершальним завданням є повна інтеграція процесів управління ризиками до щоденної практики й довгострокової стратегії підприємств. Задля досягнення максимальної стійкості ланцюгів постачання важливо, щоб кожен співробітник та кожна ланка управління працювали узгоджено й розуміли цінність безпекового потенціалу

Джерело: складено авторами



Основна суть ризик-менеджменту полягає в тому, щоб проактивно виявляти загрози та вчасно вживати заходів для їх пом'якшення. Такі дії не можна обмежувати лише формальними процедурами, адже ситуації на ринку швидко змінюються. Ключовим аспектом слугує гнучкість і систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише тоді можна підвищити безпековий потенціал ланцюгів постачання та сформувати стійкість, що дозволить уникнути критичних збоїв у логістиці та зменшити негативний вплив непередбачуваних чинників [13-15]. У результаті ланцюги постачання залишаються ефективними навіть у несприятливих умовах, забезпечуючи конкурентну перевагу підприємствам, які своєчасно впровадили комплексні засади управління ризиками.

Прикладні засади ризик-менеджменту в ланцюгах постачання передбачають низку системних кроків. Серед них – ідентифікація ключових загроз, їх кількісна та якісна оцінка, формування планів реагування й адаптації. Важливо розуміти, що не існує універсальної моделі, яка однаково діє для всіх підприємств. Кожне виробниче чи збутове середовище має свої унікальні характеристики, що й зумовлює необхідність розробки специфічних методів ризик-менеджменту. Водночас є й спільні принципи, такі як безперервне відстеження показників ефективності, перегляд стратегій за потреби та використання інформаційних систем для якісного аналізу ризиків. Вони дозволяють вибудувати дієвий механізм управління ланцюгами постачання (табл.2).



Таблиця 2

Безпекові засади управління безпекою ланцюгів постачання

Превентивне оцінювання вразливостей	Забезпечення інформаційної прозорості та захищеності	Узгодженість дій та ресурсів	Періодична актуалізація планів безпеки
Безпекове управління ланцюгами постачання має спиратися на детальний аудит потенційних вразливостей, які можуть призвести до дестабілізації	Управління безпекою ланцюгів постачання в сучасних умовах неможливе без якісної інформаційної підтримки	Це стосується як налагодження внутрішньої взаємодії між різними підрозділами, так і розподілу фінансових та матеріальних ресурсів згідно з пріоритетністю ризиків	Постійний моніторинг ринку, технологічний розвиток та глобальні виклики примушують переглядати критерії й механізми забезпечення безпеки ланцюгів постачання
Встановлення чітких критеріїв, за якими вимірюється рівень вразливості кожної ланки	Застосовуються різноманітні цифрові платформи й технології шифрування, які дають можливість оперативно обмінюватися необхідною інформацією в умовах належного рівня захисту	Механізм узгодженості дає змогу створити цілісну систему, де чітко визначено, хто за що відповідає, як взаємодіють підрозділи та які інструменти контролю застосовуються	Завдяки регулярному аналізу результатів ідентифікації ризиків, а також оновленню баз даних можливих сценаріїв, управлінці можуть своєчасно адаптуватися до нових реалій

Джерело: складено авторами

Важливість даної теми зумовлена постійним зростанням невизначеності у світовій економіці. Геополітичні ризики, кліматичні зміни, соціальні та технологічні перетворення – усі ці чинники можуть дестабілізувати процеси в логістиці. Тільки завдяки системному ризик-менеджменту можна акумулювати та зберігати безпековий потенціал, необхідний для швидкої адаптації у кризових ситуаціях. Крім того, від успішного впровадження прикладних засад ризик-менеджменту залежить не лише здатність швидко реагувати на окрему загрозу, а й загальне формування культури безпеки на всіх рівнях функціонування ланцюга постачання, що напряду впливає на його стійкість. Дедалі більше підприємств усвідомлюють, що стійкість ланцюгів постачання –



це не лише питання прибутку чи втримання конкурентних позицій, а й основа їх довгострокового існування. Якщо бракує належної уваги до ризик-менеджменту, можна швидко втратити доступ до ресурсів, клієнтські зв'язки або значну частину ринку. Сучасна логістика орієнтується на принцип “прогнозуй і запобігай”, що дає змогу суттєво мінімізувати втрати за умови правильної ідентифікації ризиків. Власне, роль прикладних засад ризик-менеджменту стає визначальною, оскільки вони допомагають інтегрувати політику керування ризиками в загальну стратегію та щоденні операції (рис.1).

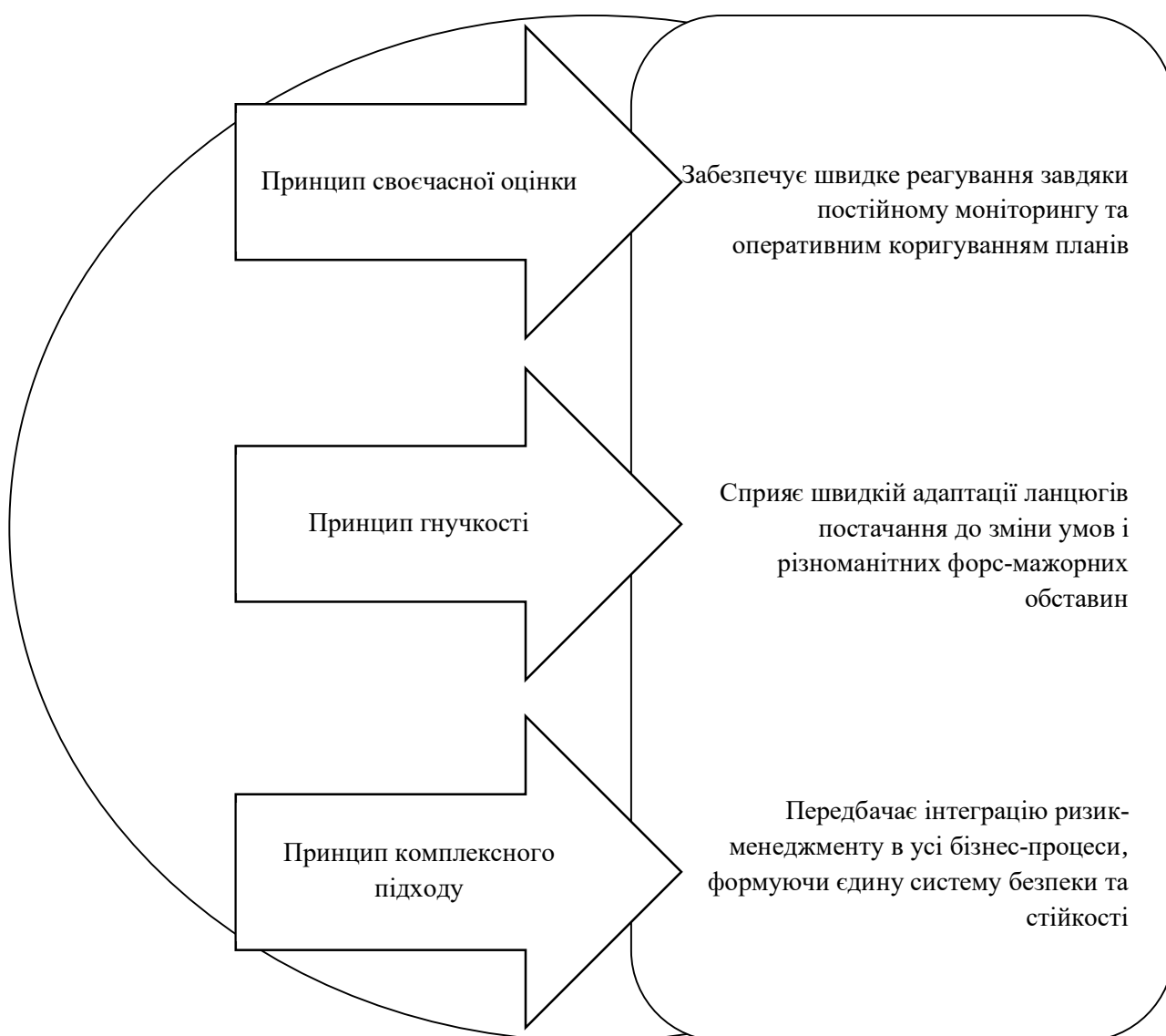


Рис.1. Вплив системи ризик-менеджменту на безпеку ланцюгів постачання

Джерело: складено авторами



Крім того, ризик-менеджмент формує підґрунтя для ефективної комунікації між різними учасниками ланцюга постачання. Чітке визначення відповідальних осіб, термінів реагування, а також механізмів обміну інформацією дозволяє своєчасно виявляти проблемні точки й усувати їх, не спричиняючи хаосу в загальній логістиці. Усе це підвищує довіру серед партнерів та гарантує краще використання ресурсів, що в перспективі посилює безпековий розвиток. Завдяки інтеграції процесів управління ризиками в загальну структуру, підприємства отримують додатковий рівень захисту від раптових збоїв і непередбачуваних змін кон'юнктури.

Висновки. Отже, однією з прикладних переваг ризик-менеджменту є можливість прогнозування та сценарного моделювання. Коли підприємства мають у своєму розпорядженні результати різних сценаріїв розвитку подій, вони можуть оптимально розподіляти ресурси та адаптувати логістику до потенційних труднощів. Наприклад, за високої ймовірності дефіциту певної сировини можна заздалегідь знайти альтернативні канали постачання або змінити виробничі плани, щоб уникнути критичних збоїв. Усе це сприяє зміцненню стійкості ланцюгів постачання, а також підвищенню їх здатності швидко відновлюватися після кризи.

Список використаних джерел

1. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. Академічні візії. 2024. № 30. С. 4–10
2. Гуторов О.І., Прозорова Н.В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 33–38.
3. Акрамов Д. Застосування бенчмаркінгу в логістиці. Електронний архів КНУДТ. 2021. С. 104–105.



4. Партіда Б. Як ланцюг поставок використовує бенчмаркінг. Огляд управління ланцюгами поставок. 2019. № 14. Р. 32–39
5. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 24.03.2025)
6. Телепнієва О. С., Янковська В. А., Кононов І. О. Еволюція виробничої та торговельно-розподільчої логістики товарів народного споживання. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 161–164
7. Денисенко А. М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 88-93.
8. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838> (дата звернення: 17.02.2025).
9. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>
10. Годлевський І. М., Туревич М. Д., Медведєв В. В. Інформаційна технологія формування варіантів конфігурації логістичного каналу дистрибуції. Сучасні інформаційні системи. 2020. Т. 4. № 1. Р. 63–70.
11. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 102-110.
12. Перевозова І. В., Тимошенко Д. В., Кравчук Р. С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження



систем. International Journal of Innovative Technologies in Economy. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77

13. Гриценко С.І. Розвиток аграрної логістики в контексті угоди про асоціацію з ЄС. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2014. Вип. 4. С. 56–64.

14. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)