

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-22>

УДК 658.7:005.334

Скибінська Зоряна Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8959-1393>

Пукаляк Михайло Романович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3654-2351>

Огірко Богдан Миронович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1475-5364>

Zoryana Skybinska, Mykhailo Pukaliak, Bohdan Ohirko
Lviv Polytechnic National University

**ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА****FUNCTIONAL APPROACH TO SUPPLY
RISK MANAGEMENT IN AN UNSTABLE
BUSINESS ENVIRONMENT**

Анотація. У статті проведено дослідження сутності терміну «ризик», який науковцями здебільшого розуміється як невизначеність чи непередбачуваність, імовірність, загроза та можливість. Більшість сучасних дослідників пов'язують термін «ризик» із невизначеністю майбутніх результатів діяльності, особливо коли неможливо точно передбачити наслідки прийнятих рішень. Висвітлено потенційні ризики постачання у контексті оперативного, поточного та стратегічного планування. Доцільність поділу ризиків постачання відповідно до видів планування (оперативне, поточне і стратегічне) полягає у необхідності їх вирішення та реагування на них. Пропонується обґрунтування ефективного методу до управління ризиками постачання на засадах функціонального підходу. Запропонований підхід передбачає послідовне застосування функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання з метою мінімізації впливу ризиків на діяльність організації. Проведено глибоке аналізування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на процес постачання. Практичне значення функціонального підходу управління ризиками постачання полягає у можливості своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації їх негативно-го впливу на діяльність підприємства.

Ключові слова: ризики постачання, управління ризиками, функціональний підхід до управління, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Summary. The article studies the essence of the term «risk», which is mostly understood by scientists as uncertainty or unpredictability, probability, threat and opportunity. Most researchers associate risk with the uncertainty of future activity results, when it is impossible to accurately predict the consequences of decisions made. Potential supply risks are highlighted in the context of operational, current and strategic planning. The feasibility of dividing supply risks according to types of planning (operational, current and strategic) lies in the need to solve them and respond to them. The justification of an effective method for managing supply risks based on a functional approach is proposed. The proposed approach involves the consistent application of the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating in order to minimize the impact of risks on the activities of the organization. An effective management process is possible only with a clear and correct sequence, which will detail each proposed stage. That is, the effectiveness of risk management, first of all, depends on their planning in the activities of any process or task. Globalization of markets leads to an increase in the influence of internal and external environmental factors on the activities of companies, which leads to an increase in risks, especially in



the supply sector. An in-depth analysis of both internal and external environmental factors that affect the supply process has been carried out. Important stages of the functional approach are risk monitoring (constant tracking of possible risks in supply), deviation analysis (identifying the difference between planned and actual supply results), assessment of the effectiveness of measures (checking how effective risk management actions were), etc. Regulation of the functional process of supply risk management involves eliminating deviations at any of the previous stages to ensure the effectiveness of the management process and obtain a quality result. The practical significance of the functional approach to supply risk management lies in the possibility of timely identification, assessment and minimization of their negative impact on the activities of the enterprise.

Keywords: supply risks, risk management, functional approach to management, planning, organization, motivation, control, regulation, internal and external environmental factors.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес середовище є надзвичайно динамічним та нестабільним. Глобалізація ринків призводить до зростання впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на діяльність компаній, що призводить до зростання ризиків, особливо у сфері постачання. В умовах сьогодення, особливо в умовах військового стану, дедалі частіше відбуваються порушення у термінах поставок, руйнуванні ресурсів та матеріалів, що призводить до конфліктних ситуацій між замовниками і постачальниками. Відповідно, необхідні пошуки оптимального вирішення непередбачуваних ситуацій, що є набуває особливої актуальності. Таким чином, формування ефективних підходів до управління ризиками постачання є необхідним, оскільки, дасть можливість своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуванням та дослідженням проблем ризиків, управління ними та мінімізації їх впливу на діяльність компаній в умовах динамічності, нестабільності та мінливості займаються багато науковців, зокрема: Вітлінський В.В., Кабан О.В., Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Малеева О.В., Мартинець В.Б., Скіцько В.І., Овчаренко Г.С., Рудківський О.А., Полянська А.С., Пулупан Ю.В., Харчук В.Ю., Тодошук А.В., Яшкін Д.С. тощо. Якісне управління ризиками постачання й досі залишається невирішеною проблемою та потребує ретельного дослідження. Проте перш ніж досліджувати питання управління, необхідно визначити сутність терміна «ризик», оскільки багато науковців трактують це явище по-різному. Аналізування сучасної літератури [1, 3, 5–11] показує, що здебільшого термін «ризик» розуміють як невизначеність чи непередбачуваність, імовірність, загрозу чи можливість. Відповідно до запропонованих підходів (невизначеність, імовірність, загроза, можливість) щодо тлумачення терміну «ризик» найчастіше ризик у наукових працях розглядається як «невизначеність». Це свідчить про те, що більшість дослідників пов'язують ризик із невизначеністю майбутніх результатів діяльності, коли неможливо точно передбачити наслідки прийнятих рішень.

У роботі Полянської А.С. [7] висвітлено основні проблеми ризиків ланцюгів постачання.

Зокрема авторами відзначено актуальність дослідження ризиків у ланцюгах постачання, особливо в умовах війни. З метою визначення ступеню ризику у ланцюгах постачання авторами сформовано стратегічні групи ризиків. Відповідно до сформованих груп науковці пропонують конкретні стратегії реагування на ризики: «керовані сюрпризи», «чорні лебеди», «назріваюча буря», «бізнес-виклики».

Сущенко Р. [9] у своїх дослідженнях наводить важливі проблеми ланцюгів постачання та шляхи їх мінімізації. Автори наводять види ризиків у ланцюгу постачання, на основі яких розроблено інтегральний індекс розрахунку потенційних ризиків шляхом експертного оцінювання. Таке оцінювання є корисним, оскільки дає можливість передбачити проблеми у конкретному етапі ланцюга постачання (ризики постачання, фінансові ризики, операційні ризики, ризики попиту).

У дослідженні Яшкіна Д.С. [11] наведено методи оптимізації управління логістичних ризиків. У роботі наведено класифікацію ризиків постачання та побудовано модель оптимального шляху перевезення вантажу, метою якої є мінімізувати ризики втрати фінансових ресурсів. Прокіпчук Л.І. Тодошук А.В. [8] у своєму дослідженні запропонували систему управління ризиками у ланцюгах постачання, в основі якої лежить аналізування стану логістичної системи та розроблення методів управління ризиками для логістичної системи.

Яценко Я.С. [10] наголошує, що методом зниження будь-якого ризику є правильне управління комплаєнс діяльністю компанії. Овчаренко Г.С. [5] вивчав питання управління ланцюгів постачання. Авторами наголошено, що ефективність ланцюга постачання залежить в основному від його планування, організування та контролю, які повинні забезпечуватися системою SCM. Запропонована науковцями система має включати планування (plan), закупівлю (source), виробництво (make), доставку (deliver) та повернення (return). На думку авторів ефективність управління ланцюгами постачання сприятиме збільшенню кількості замовлень та зниженню витрат.

Мета статті полягає у вивченні сутності та значення ризиків постачання та обґрунтуванні ефективного методу до управління ризиками

постачання на засадах функціонального підходу. Запропонований підхід передбачає послідовне застосування функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання з метою мінімізації впливу ризиків на діяльність організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективний процес управління можливий лише при чіткій і правильній послідовності, яка деталізуватиме кожен запропонований етап [3, 4]. Тобто, ефективність управління ризиками, насамперед, залежить від їх планування у діяльності будь-якого процесу чи завдання. Якісним процесом управління ризиками постачання буде функціональний процес запропонований Кузьміним О.Є. [2] Функціональний процес передбачає дотримання п'яти функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [2]. Процес управління ризиками постачання на основі функціонального підходу наведений на рис. 1.

Отже, функціональний підхід до процесу управління ризиками постачання передбачає дотримання п'яти послідовних функцій менеджменту. Варто відзначити, що остання функція менеджменту – регулювання може застосовуватися на будь-якому з попередніх етапів, якщо цього вимагатиме ситуація.

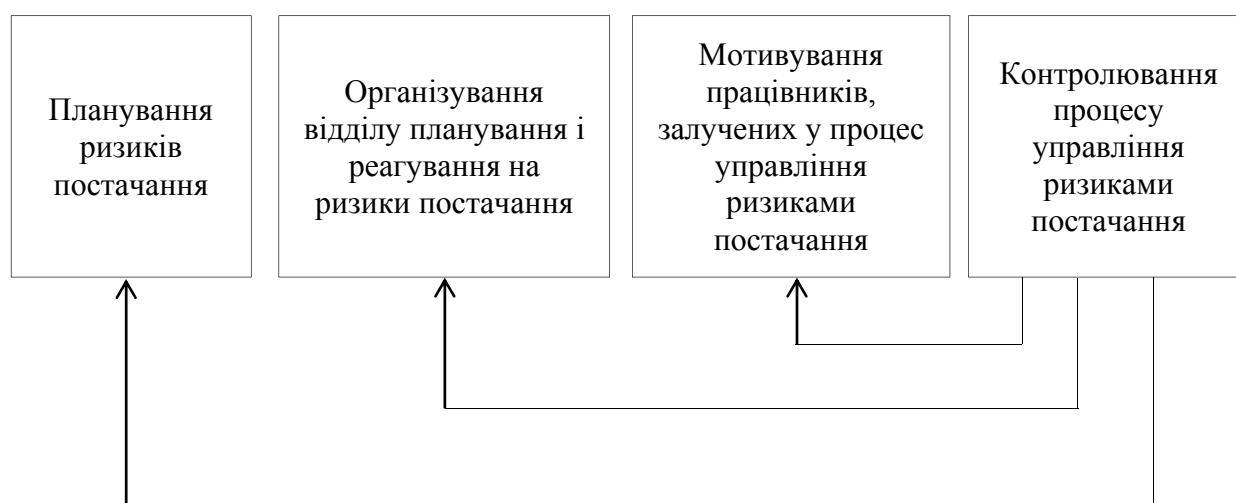
На першому етапі планування ризиків постачання необхідним є збір, обробка та аналізування отриманої інформації. При зборі інформації необхідно визначити сильні та слабкі місця, вміти виокремлювати отриману інформацію та групувати їх за певними типами. При такому групуванні обробка та аналізування інформації нестиме вищу ефективність.

Планування ризиків постачання передбачає ретельне вивчення всіх ризиків постачання та їх можливого настання. При плануванні важливим є аналізування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на процес постачання. Фактори внутрішнього середовища (ресурси, технологія, працівники, цілі чи завдання) можуть створювати потенційні ризики у середині організації. Фактори зовнішнього середовища (постачальники, конкуренти, інфраструктура, органи державної влади, законодавчі акти, стан техніки), навпаки, мають можливість створювати ризики процесу постачання за межами організації. Таким чином, ретельне аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища сприятиме у визначенні і плануванні усіх потенційних ризиків постачання [12].

Планування ризиків постачання доцільно здійснювати за видами планування, а саме: оперативне, поточне та стратегічне планування [2]. Потенційні ризики постачання за видами планування наведені у табл. 1.

Доцільність поділу ризиків постачання відповідно до видів планування (оперативне, поточне і стратегічне) полягає у необхідності їх вирішення та реагування на них. Запропоновані ризики постачання на етапі планування можуть змінюватися у залежності від конкретної ситуації чи форсмажорних обставин компанії у залежно від виду їх діяльності та несуть рекомендаційних характер.

Другий етап функціонального підходу до процесу управління ризиками постачання передбачає організування відповідальних осіб чи відділу планування і реагування на ризики постачання. Ефективність роботи відділу полягатиме у налагодженій роботі та чіткого розподілу обов'язків всіх



Регулювання процесу управління ризиками постачання

Рисунок 1 – Функціональний підхід до процесу управління ризиками постачання

Джерело: розробка авторів на основі [2, 4]

Таблиця 1 – Потенційні ризики постачання за видами планування

№	Вид планування	Потенційні ризики постачання
1	Оперативне	– конфлікт між замовником і постачальником; – недотримання термінів поставки; – невідповідність замовлення тощо.
2	Поточне	– недобросовісні дії партнерів (зміни умов договорів); – нестабільність цін на ресурси.
3	Стратегічне	– залежність від одного постачальника; – зміна ринку постачальників; – політичні та економічні кризи.

Джерело: власна розробка авторів

його працівників. Організаційна структура відділу мала б включати самого керівника, спеціаліста зі збору інформації та планування ризиків, спеціаліста з аналізування та моніторингу ризиків. Аналогічно варто організувати обов'язки працівників відділу за ієрархічним принципом. Таким чином, в обов'язки керівника відділу входить контроль за виконанням планів постачання та управління ризиками та прийняття стратегічних рішень. Спеціалісти зі збору інформації та планування ризиків повинні збирати та обробляти отриману інформацію та на її основі формувати потенційні ризики постачання. Спеціалісти з аналізування та моніторингу ризиків повинні визначати можливі ризики постачання, оцінювати імовірність настання та їх наслідки і швидко реагувати на їх усунення.

Третій етап функціонального підходу передбачає мотивування працівників [2], залучених у процес управління ризиками постачання. Мотивування працівників можна здійснювати у двох формах: матеріального і нематеріального стимулювання. Найефективнішим методом мотивування працівників, залучених у процес управління ризиками постачання буде застосування премій та доплат за виконання планових показників, вчасне виявлення ризиків постачання і їх усунення з мінімальними витратами для організації, високу якість роботи та відсутність помилок, досягнення особливих результатів тощо.

Четвертий етап функціонального підходу до процесу управління ризиками постачання передбачає контролювання даного процесу. Основними діями етапу контролювання буде моніторинг ризиків (постійне відстеження можливих ризиків у постачанні), аналіз відхилень (виявлення різниці між запланованими та фактичними результатами постачання), оцінювання ефективності заходів (перевірка, наскільки ефективними були дії з управління ризиками) тощо. Функція регулювання, п'ятий етап функціонального процесу

управління ризиками постачання, передбачає усунення відхилень на будь-якому з попередніх етапів, щоб забезпечити ефективність процесу управління та отримати якісний результат.

Таким чином, функціональний підхід до управління ризиками постачання, який включає планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання є актуальним, оскільки передбачає детальний оперативний, поточний та стратегічний підхід до їх вивчення та методів реагування на них.

Висновки. Аналізування досліджень науковців дають можливість стверджувати, що питання ризиків постачання є актуальними, оскільки постійно змінюються умови середовища, які потребують системного моніторингу. Щоб забезпечити мінімальний вплив ризиків постачання на діяльність організації, необхідним є застосування комплексного підходу та впровадження сучасних методів менеджменту. Саме таким є функціональний підхід який включає функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Наприклад, етап планування забезпечуватиме збір, обробку та аналізування отриманої інформації щодо сильних та слабких місць будь якого процесу. Етап організування передбачатиме формування відповідальних осіб чи відділу, які вивчатимуть імовірність настання ризиків постачання, а відтак і необхідність реагування на них. Етап мотивування передбачає стимулювання працівників, залучених у процес управління ризиками постачання. Етап контролювання забезпечуватиме ефективність перевірки у кожному процесі. Етап регулювання передбачатиме усунення відхилень чи недоліків на кожному з попередніх етапів. Процес управління ризиками постачання підприємств на засадах функцій менеджменту сприятиме чіткому розподілу обов'язків та систематичному моніторингу подій, які б спричиняли потенційні ризики.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 246–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_4_32
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. 384 с.

3. Лема Г. В., Коваль О. Р., Зелений І. С. Управління бізнес середовищем в умовах сталого розвитку. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2025. Т. 9, № 1. С. 203–211.
4. Олексів І. Б., Михайляк Г. В. Функціональний підхід до процесу управління знаннями. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Т. 22, № 3. С. 396–402.
5. Овчаренко Г. С., Рудківський О. А. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3, Т. 1. С. 138–142.
6. Полупан Ю. В., Малєєва О. В. Системна модель ризиків та дерева альтернативних рішень з удосконалення логістичного ланцюга виробничого підприємства. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2024. № 2 (28). С. 133–142.
7. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18, Т. 2. С. 112–127.
8. Прокіпчук Л. І., Тодошук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками у ланцюгах постачання за умов невизначеності. Економіка і суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
9. Сущенко Р., Ільченко Н. Логістика та управління ланцюгами постачання. Товари і ринки. 2023. № 1 (45). С. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
10. Яценко Я. С., Коваленко А. Б. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень. Економіка: реалії часу. 2020. № 5 (51). С. 73–79.
11. Яшкін Д. С. Методи оптимізації в управлінні логістичними ризиками промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2016. № 5 (27). С. 52–58.
12. Lema H., Lisovych T., Oleksiv I., Kharchuk V., Shulyar R., Lema O. Influence of external and internal factors on company activity in war conditions applying expert integral evaluation system: a case study from Ukraine. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2025. Vol. 242. P. 427–437.

References:

1. Vitlinskyi, V. V., & Skitsko, V. I. (2013). Kontseptualni zasady modeliuvannya ta upravlinnia lohistychnym ryzykom pidpryemstva [Conceptual principles of modeling and management of enterprise logistics risk]. Problemy ekonomiky, no. 4, pp. 246–253. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_4_32 (in Ukrainian)
2. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2007). Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [Theoretical and applied principles of management]. Lviv: Lviv Polytechnic National University. (in Ukrainian)
3. Lema, H. V., Koval, O. R., & Zelenyi, I. S. (2025). Upravlinnia biznes sere dovyshehem v umovakh staloho rozvytku [Business environment management under sustainable development conditions]. Visnyk NU “Lvivska politekhnikha”, vol. 9, no. 1, pp. 203–211. (in Ukrainian)
4. Oleksiv, I. B., & Mykhailiak, H. V. (2012). Funktsionalnyi pidkhid do protsesu upravlinnia znanniamy [Functional approach to knowledge management process]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vol. 22, no. 3, pp. 396–402. (in Ukrainian)
5. Ovcharenko, H. S., & Rudkivskyi, O. A. (2011). Upravlinnia lantsiuhamy postachannia pidpryemstva na osnovi systemy SCM [Supply chain management based on SCM system]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 3, vol. 1, pp. 138–142. (in Ukrainian)
6. Polupan, Yu. V., & Malieieva, O. V. (2024). Systemna model ryzykiv ta dereva alternatyvnykh rishen z udoskonalennia lohistychnoho lantsiuha [System model of risks and decision trees for supply chain improvement]. Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti, no. 2(28), pp. 133–142. (in Ukrainian)
7. Polianska, A. S., Martynets, V. B., & Kaban, O. V. (2022). Optymizatsiia lantsiuha postachannia na pidpryemstvi v umovakh kryzovykh yavysheh [Supply chain optimization under crisis conditions]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 18(2), pp. 112–127. (in Ukrainian)
8. Prokipchuk, L. I., & Todoshchuk, A. V. (2025). Problemy ta perspektyvy upravlinnia ryzykamy u lantsiuhakh postachannia za umov nevyznachenosti [Problems and prospects of risk management in supply chains under uncertainty]. Ekonomika i suspilstvo, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (in Ukrainian)
9. Sushchenko, R., & Ilchenko, N. (2023). Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postachannia [Logistics and supply chain management]. Tovary i rynky, no. 1(45), pp. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (in Ukrainian)
10. Yatsenko, Ya. S., & Kovalenko, A. B. (2020). Upravlinnia komplaens-diiialnistiu pidpryemstva v umovakh hlobalizatsiinykh obmezhen [Compliance management under globalization constraints]. Ekonomika: realii chasu, no. 5(51), pp. 73–79. (in Ukrainian)
11. Yashkin, D. S. (2016). Metody optymizatsii v upravlinni lohistychnymy ryzykamy promyslovykh pidpryemstv [Optimization methods in logistics risk management]. Ekonomika: realii chasu, no. 5(27), pp. 52–58. (in Ukrainian)
12. Lema, H., Lisovych, T., Oleksiv, I., Kharchuk, V., Shulyar, R., & Lema, O. (2025). Influence of external and internal factors on company activity in war conditions applying expert integral evaluation system: a case study from Ukraine. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol. 242, pp. 427–437.

Дата надходження статті: 21.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026