

УДК 658.8:339.188:005.334  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-216-221

Дата надходження: 03.03.2026  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В СИСТЕМІ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ганна Мирошниченко*

Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри національної безпеки та підприємництва, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна, e-mail: [myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua](mailto:myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

## RISK MANAGEMENT METHODS IN SUPPLY CHAINS WITHIN THE ENTERPRISE CATEGORY MANAGEMENT SYSTEM

*Ganna Myroshnychenko*

Candidate of Sciences (Economics), associate professor, associate professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine, e-mail: [myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua](mailto:myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в ланцюгах постачання в умовах застосування категорійного менеджменту на підприємстві. Розкрито сутність категорійного менеджменту як інструменту стратегічного управління товарними категоріями та обґрунтовано його роль у забезпеченні стійкості й ефективності функціонування ланцюгів постачання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками в ланцюгах постачання на основі інтеграції інструментів ризик-менеджменту в систему категорійного менеджменту підприємства. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, а також методи структуризації та моделювання управлінських процесів. Застосування цих методів дозволило комплексно дослідити особливості формування ризиків у ланцюгах постачання та визначити напрями їх ефективного управління. У роботі систематизовано ключові види ризиків, що виникають у процесі взаємодії з постачальниками та управління товарними категоріями, а також визначено підходи до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації. У межах дослідження запропоновано модель управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту, яка передбачає інтеграцію інструментів ризик-менеджменту у процеси управління товарними категоріями та взаємодії з постачальниками. Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичних підходів до інтеграції інструментів ризик-менеджменту в систему категорійного менеджменту. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі та методів підприємствами для зниження ризиків постачання, підвищення надійності взаємодії з партнерами та оптимізації управління товарними категоріями.

**Ключові слова:** управління ризиками, ризик-менеджмент, ланцюги постачання, категорійний менеджмент, ризики постачання, управління товарними категоріями, постачальники, логістичні ризики, модель управління ризиками.

**Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 10**

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied aspects of risk management in supply chains under the conditions of implementing category management at the enterprise level. The essence of category management as a tool for the strategic management of product categories is revealed, and its role in ensuring the stability and efficiency of supply chain functioning is substantiated. In modern conditions of increasing market uncertainty, globalization of economic processes, and growing complexity of logistics interactions, the issues of effective risk management in supply chains become especially relevant for ensuring the sustainable development and competitiveness of enterprises. The purpose of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving risk management in supply chains based on the integration of risk management tools into the enterprise category management system. The methodological basis of the research includes a systemic approach, methods of scientific generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, as well as methods of structuring and modeling managerial processes. The application of these methods made it possible to comprehensively investigate the features of risk formation in supply chains and to determine the directions for their effective management. The study systematizes the key types of risks arising

*in the process of interaction with suppliers and product category management, and also identifies approaches to their identification, assessment, and minimization. Within the framework of the research, a model of risk management in supply chains within the category management system is proposed. The model involves the integration of risk management tools into the processes of product category management and supplier interaction. The scientific novelty of the research lies in improving methodological approaches to integrating risk management tools into the category management system. The practical significance of the study is determined by the possibility of using the proposed model and methods by enterprises to reduce supply risks, increase the reliability of cooperation with partners, and optimize the management of product categories.*

**Keywords:** risk management, supply chains, category management, supply risks, product category management, suppliers, logistics risks, risk management model.

**Formulas:0; fig.: 1; tab.: 2; bibl.:10**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та швидкої зміни ринкового середовища ефективне управління ланцюгами постачання стає одним із вагомих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ланцюг постачання являє собою систему взаємопов'язаних процесів і учасників, які забезпечують рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників до кінцевого споживача. Виходячи з цього ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від стабільності та узгодженості роботи всіх елементів ланцюга постачання. Порушення постачань, затримки доставки товарів, нестабільність роботи постачальників або коливання попиту можуть призвести до фінансових втрат, зниження рівня обслуговування споживачів та втрати ринкових позицій. У зв'язку з цим важливого значення набуває управління ризиками в ланцюгах постачання. В умовах розвитку сучасних підходів до управління підприємством особливої актуальності набуває інтеграція системи управління ризиками з інструментами логістичного та маркетингового менеджменту. Використання методів ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

Особливу роль у цьому процесі відіграє категорійний менеджмент, який передбачає стратегічне управління асортиментом товарів на основі аналізу споживчого попиту та ефективності товарних категорій. Отже, стабільність

ланцюгів постачання та ефективне управління ризиками стають важливими умовами формування збалансованої асортиментної політики підприємства, що і обумовлює актуальність теми дослідження щодо методів управління ризиками в ланцюгах постачання у системі категорійного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі значну увагу приділено управлінню ризиками в ланцюгах постачання як критичній складовій стратегічного менеджменту підприємств. Так, в роботі (Sharifi & Naimzad, 2026), представлено систематичний огляд досліджень з управління ризиками ланцюгів постачання (SCRM), вказуючи на значне зростання наукових публікацій й уваги до ідентифікації, оцінювання та методів управління ризиками з 2020 р. (до пандемії COVID-19 та після неї), що обумовило нові тренди в аналізі ризикових подій та стратегій реагування в ланцюгах постачання. Окремі українські вчені також сформували важливі внески у практичні підходи до SCRM, так в роботі (Kharsun, L, Kavun-Moshkovska, O., Kotova, M., & Nechyporuk, A. 2022), розглянуто адаптацію управління ризиками для ланцюгів постачання електронної комерції в умовах політичної нестабільності, акцентуючи увагу на ранжуванні та класифікації ризиків, що негативно впливають на інформаційні зв'язки між учасниками ланцюга. Аналогічно (Г. Демченко, 2024) проаналізував стратегічні підходи до управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища, виокремивши

роль цифрової трансформації, аналітики даних і партнерської співпраці у підвищенні стійкості мереж постачання. Узагальнюючи наявні публікації, можна констатувати, що останні дослідження спрямовані на інтеграцію методів і технологій оцінювання ризиків, таких як машинне навчання (Khaleghi et al., 2025), та використання системного і категоріального підходів до закупівель і класифікації постачальників як складової ризик-орієнтованого управління. Зокрема, аналіз літератури демонструє зростання уваги до застосування моделей управління ризиками, що охоплюють ідентифікацію, оцінку, моніторинг і пом'якшення впливу ризиків із урахуванням категоріального менеджменту, як методу оптимізації закупівель і зниження вразливості ланцюгів постачання. Водночас питання інтеграції інструментів управління ризиками у систему категоріального менеджменту підприємства потребують подальшого дослідження.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація методів управління ризиками в ланцюгах постачання в контексті їх інтеграції в систему категоріального менеджменту підприємства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження наукових підходів до управління ризиками в ланцюгах постачання та категоріального менеджменту. Метод системного аналізу використано для визначення взаємозв'язку між процесами управління ризиками та формування асортиментної політики підприємства. Метод класифікації застосовано для систематизації ризиків у ланцюгах постачання товарних категорій. Також використано графічний метод, що дозволив сформулювати концептуальну модель Risk-Oriented Category Management.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність функціонування системи категоріального

менеджменту підприємства значною мірою визначається стабільністю та надійністю ланцюгів постачання. Порушення процесів постачання можуть призводити до виникнення дефіциту товарів у торговельних точках, зниження рівня обслуговування споживачів, втрати частки ринку та зменшення прибутковості підприємства (Christopher, 2016), (Chopra & Meindl, 2019). З одного боку у системі категоріального менеджменту процес управління асортиментом безпосередньо пов'язаний із функціонуванням логістичної інфраструктури підприємства. Категорійні менеджери приймають рішення щодо формування товарних категорій, визначення асортиментної структури та співпраці з постачальниками. При цьому важливо враховувати не лише комерційну ефективність товарних позицій, але й ризики, пов'язані з їх постачанням, зокрема надійність постачальників, стабільність логістичних операцій, можливі транспортні обмеження та коливання попиту. З іншого боку у сучасній практиці управління ланцюгами постачання ризик-менеджмент базується на системному підході, що передбачає послідовне виконання таких етапів як ідентифікація ризиків, їх оцінювання, розробка заходів реагування та постійний моніторинг процесів постачання. Реалізація зазначеного підходу дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність підприємства (Tang, 2006; Ho et al., 2015).

Важливим інструментом управління ризиками є аналіз структури ланцюга постачання, який дає змогу визначити критичні точки виникнення логістичних порушень. До таких точок належать постачальники стратегічно важливих ресурсів, транспортні вузли, складські комплекси, а також дистрибуційні мережі. Виявлення цих критичних точок дозволяє підприємству концентрувати управлінські зусилля на найбільш уразливих ділянках ланцюга постачання.

У межах категоріального менеджменту управління ризиками тісно інтегрується з

процесом формування асортиментної політики підприємства. Категорійні менеджери повинні враховувати ризик у постачанні окремих товарів, стабільність роботи постачальників, можливість диверсифікації джерел постачання та необхідність формування резервних запасів. Такий підхід сприяє формуванню більш стійкої асортиментної структури та забезпечує безперервність продажів (Berman & Evans, 2008).

Доцільно зазначити, що ефективність управління ризиками у

ланцюгах постачання значною мірою залежить від використання системи взаємопов'язаних методів, які охоплюють етапи виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків. Для підвищення ефективності управління ризиками підприємства застосовують комплекс організаційних, аналітичних та технологічних методів, які спрямовані на підвищення прозорості логістичних процесів, покращення координації між учасниками ланцюга постачання та підвищення оперативності управлінських рішень (див. табл.1)

Таблиця 1

### Основні методи управління ризиками в ланцюгах постачання

Метод	Характеристика	Значення для категорійного менеджменту
1	2	3
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз на всіх етапах ланцюга постачання	Дозволяє визначити найбільш вразливі товарні категорії
Оцінка ризиків	Аналіз ймовірності виникнення ризиків та можливих втрат	Дає змогу обґрунтувати рішення щодо формування асортименту
Диверсифікація постачальників	Залучення альтернативних постачальників	Зменшує залежність від одного постачальника
Створення страхових запасів	Формування резервних товарних запасів	Забезпечує безперервність продажів
Моніторинг постачань	Контроль виконання логістичних операцій	Підвищує швидкість реагування на ризики
Використання інформаційних систем	Застосування ERP та систем управління запасами	Забезпечує прозорість ланцюгів постачання

*Джерело: сформовано автором на основі Скіцько, 2018*

Застосування зазначених методів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління товарними категоріями та забезпечити стабільність асортиментної політики. Поєднання логістичних і маркетингових підходів у межах категорійного менеджменту сприяє формуванню інтегрованої системи управління ризиками (Fernie & Sparks, 2018).

Таким чином, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту в ланцюгах постачання створює передумови

для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стабільність постачання товарів та сприяє оптимізації управління асортиментом.

Одним з важливих етапів виявлення ризиків в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту є їх класифікація. Для більш повного розуміння природи ризиків у ланцюгах постачання доцільно здійснити їх класифікацію за основними джерелами виникнення (див. табл. 2).

Таблиця 2

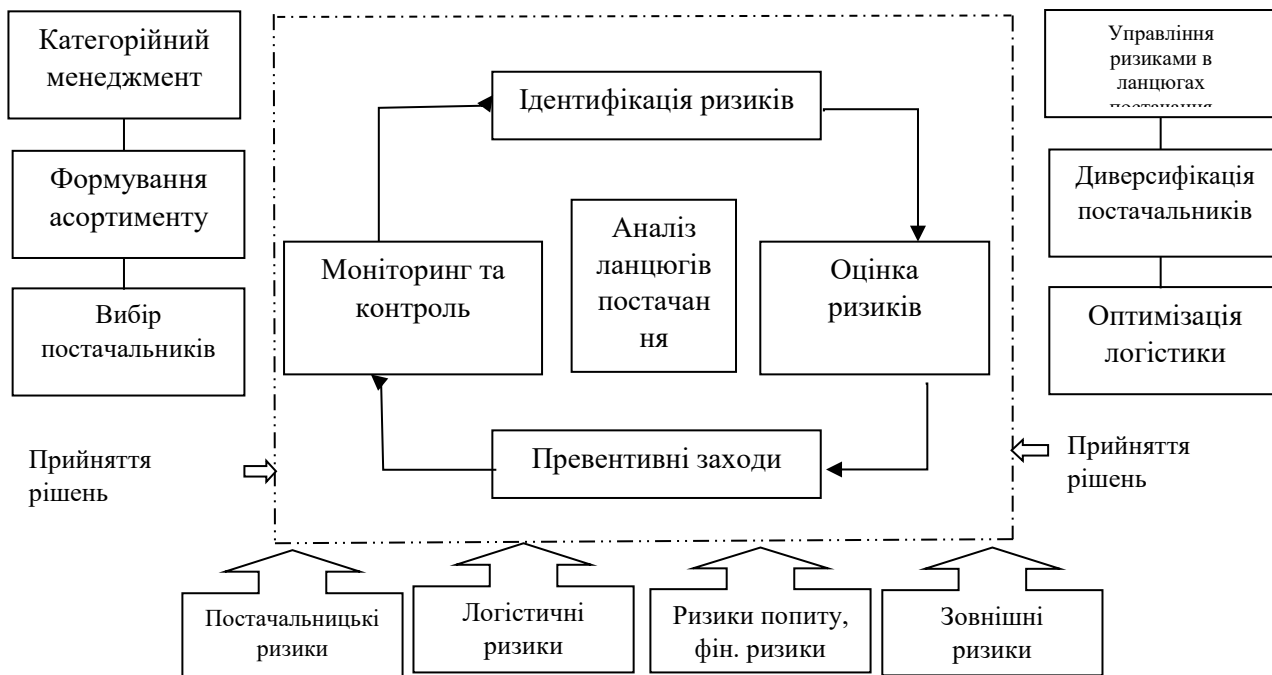
**Класифікація ризиків у ланцюгах постачання товарних категорій**

Вид ризику	Характеристика	Приклад прояву
Постачальницькі ризики	Пов'язані з ненадійністю постачальників	затримки поставок, невиконання контрактів
Логістичні ризики	Виникають у процесі транспортування та складування	пошкодження товарів, затримки доставки
Ризики попиту	Пов'язані з коливанням попиту	різке зниження або зростання попиту
Фінансові ризики	Пов'язані з коливанням цін та валютних курсів	зростання закупівельної вартості товарів
Інформаційні ризики	Пов'язані з помилками у системах обліку та прогнозування	неточність прогнозів продажу
Зовнішні ризики	Зумовлені політичними, економічними або природними факторами	транспортні обмеження, кризи, форс-мажори

Джерело: сформовано автором на основі Скіцько, 2018

З метою інтеграції підходів щодо підвищення ефективності управління товарними категоріями доцільно інтегрувати підходи категорійного менеджменту та ризик-менеджменту ланцюгів постачання. Така інтеграція дозволяє враховувати ризикові фактори на етапі формування асортиментної політики та прийняття управлінських рішень щодо співпраці з постачальниками. Все це дозволяє сформувати наступну концептуальну модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту, яка наведена на рисунку 1.

В запропонованій концептуальній моделі ризик-орієнтованого категорійного менеджменту відображено взаємозв'язок між процесами категорійного менеджменту, логістичними операціями та системою управління ризиками. Модель демонструє основні етапи управління ризиками у ланцюгах постачання та їх інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень щодо формування товарних категорій (рис. 1).



**Рис.1. Концептуальна модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту**

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з рисунку 1 поєднання інструментів категорійного менеджменту та ризик-менеджменту в ланцюгах постачання відбувається через реалізацію чотирьох етапів методичного підходу:

1. Ідентифікація ризиків (виявлення потенційних ризиків, що можуть виникати на різних етапах ланцюга постачання з урахуванням структури товарних категорій).

2. Оцінювання ризиків (оцінка можливих економічних втрат підприємства).

3. Розробка превентивних заходів запобігання ризику (диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, оптимізація логістичних маршрутів).

4. Моніторинг та контроль (результати аналізу ризиків враховуються при формуванні асортиментної політики підприємства).

Запропонований методичний підхід забезпечує системну інтеграцію управління ризиками в процес категорійного менеджменту та сприяє підвищенню стійкості ланцюгів постачання підприємства.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволяє зробити наступні

висновки, що управління ризиками в ланцюгах постачання є важливим елементом забезпечення ефективності системи категорійного менеджменту підприємства, оскільки стабільність постачання безпосередньо впливає на формування асортименту, рівень забезпеченості товарних категорій та безперервність продажів. Використання системи методів управління ризиками дозволяє зменшити вплив логістичних порушень на діяльність підприємства та підвищити стійкість ланцюгів постачання. Інтеграція зазначених методів у систему категорійного менеджменту сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень щодо формування асортиментної політики та вибору постачальників. Запропонована модель ризик-орієнтованого категорійного менеджменту відображає взаємозв'язок між процесами управління товарними категоріями та управління ризиками в ланцюгах постачання, що дозволяє враховувати ризикові фактори під час планування асортименту та підвищувати ефективність функціонування системи категорійного менеджменту підприємства.

### Література:

1. Sharifi M. S., Naimzad A. A. (2026). Systematic Literature Review on Supply Chain Risk Management. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 3, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.62810/jssh.v3i1.134>

2. Kharsun, L., Kavun-Moshkovska, O., Kotova, M., & Nechyporuk, A. (2022). Adaptation of risk management in the supply chains of e-commerce enterprises under the conditions of political instability. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(13 (119)), 6–20. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265649>

3. Демченко Г. В. (2024) Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. № 2 (33). С. 38-50. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34851/1/Демченко\\_оформл.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34851/1/Демченко_оформл.pdf)

4. Khaleghi, M., Sheykhivand, S., Khaleghi, N., & Danishvar, S. (2026). An Intelligent Multi-Task Supply Chain Model Based on Bio-Inspired Networks. *Biomimetics*, 11(2), 123. <https://doi.org/10.3390/biomimetics11020123>

5. Christopher M. (2016) *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. London: Pearson Education. 328 p.

6. Chopra S., Meindl P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Boston: Pearson Education. 528 p.

7. Tang, C. S. (2006). Perspectives in Supply Chain Risk Management. *International Journal of Production Economics*, 103, 451-488. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>

8. Berman B., Evans J. (2008). *Retail Management: A Strategic Approach*. 13th ed. Boston: Pearson Education. 682 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Retail\\_Management.html?id=vVPIQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Retail_Management.html?id=vVPIQgAACAAJ&redir_esc=y)

9. Скіцько В. І. (2018) Управління ризиками в ланцюгу поставок *Бізнес Інформ* № 2. С. 304-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_2\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_45)

10. Fernie J., Sparks L. (2018) *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. 5th ed. London: Kogan Page. 320 p.