

Оксана Вівчар,

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри безпеки та
правоохоронної діяльності
Західноукраїнського національного
університету

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9246-2226>

Артур Шатарський,

доктор філософії, Західноукраїнський
національний університет

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5445-0432>

Дмитро Балко,

аспірант кафедри безпеки та правоохоронної
діяльності Західноукраїнського національного
університету

ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-1450-0399>

ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ЗАСОБИ ЇХНЬОГО НІВЕЛЮВАННЯ

У статті прикуто увагу до проблематики гарантування стабільного довгострокового функціонування підприємств галузі логістики. Вказано на те, що економічна безпека в середовищі критично гострих викликів війни і обумовленої нею соціально-економічної нестабільності стає провідною функцією в сенсі збереження життєздатності підприємств і організацій, у т. ч. логістичних. Показано, що на сьогодні в таких цілях підприємства організовують власну ефективну безпекоорієнтовану діяльність. Метою дослідження стала ідентифікація труднощів у системах безпеки економічних агентів у сфері логістики на сьогодні та обґрунтування засобів їхнього нівелювання. Визначено ризики і загрози економічній безпеці суб'єктів бізнесу, що спеціалізуються на логістичних послугах. Напрацьовано інструментарій ефективної безпекоорієнтованої діяльності підприємств логістики, впровадження якого дозволить покращити діяльність з гарантування їх економічної безпеки, а отже, ризикостійкості та стабільності функціонування і розвитку.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління, безпека, економічна безпека, суб'єкти логістичної діяльності, виклики, ризики, загрози.

Vivchar O., Shatarskyi A., Balko D.

Threats to the economic security of subjects of logistics activities in the current conditions and means of their leveling

The article focuses on the problem of guaranteeing the stable long-term functioning of enterprises in the field of logistics. It is pointed out that economic security in the environment of critically acute challenges of war and the socio-economic instability caused by it becomes a leading function in the sense of preserving the viability of enterprises and organizations, including logistics ones. It is shown that today, for such purposes, enterprises organize their own effective safety-oriented activities. Therefore, the purpose of the study was to identify threats to the economic security of logistics entities in modern conditions and to substantiate the means of their leveling. Risks and threats to the economic security of business entities specializing in logistics services have been identified. A toolkit for effective security-oriented activities of logistics enterprises has been developed, the implementation of which will improve activities to guarantee their economic security, and, therefore, risk resistance and stability of functioning and development. It has been proven that effective security-oriented management begins with the identification of threats to the economic security of logistics entities. According to the results of the analysis of the specifics and modern business conditions of domestic subjects in the field of logistics, it was established that the main threats, which should be countered by active activity in this area, are the negative consequences of the destabilization of the domestic market in war conditions, which lead to

decapitalization, deterioration of financial results, receiving losses, bankruptcy, unprofitability of investment projects, use of morally and physically outdated technologies, low level of intellectual and personnel support, narrowing of the domestic market and loss of customers and income, cyber crimes, destruction of logistics infrastructure, etc. It is substantiated that on the basis of taking into account these challenges, logistics entities should implement a balanced set of measures aimed at strengthening the foundations of financial security (formation of insurance and reserve funds; quality management and insurance of financial risks; more thorough financial forecasting and planning; conclusion of long-term contracts diversification of sources of formation and distribution of financial flows), improvement of the technical-technological system (modernization of the technical-technological and material-technical base of the logistics economy; active innovative activity, investment in research and development, implementation of innovations; active and productive activity on the market of intellectual property objects), development of intellectual and personnel support (increasing and effective use of human resources, development and improvement of the staff's qualifications, improvement of the work motivation system), improvement of activities on the market (active activities in marketing market research; cooperation with foreign partners; investments in the development of logistics infrastructure; improvement of own marketing activities), strengthening of the information field of security (cooperation with ICT entities in the field of digitalization of business processes and strengthening of information hygiene, ensuring the information security of the enterprise and its counterparties), improvement of force security (insurance of military risks; increase of costs for security and legal support of business; implementation of active economic intelligence, improvement of the internal system of protection against economic espionage; cooperation with leading market agents in the field of force security) of the business entity.

Keywords: security-oriented management, security, economic security, subjects of logistics activity, challenges, risks, threats.

Постановка проблеми. У сучасних дослідженнях з економіки та управління підприємствами доведено, що забезпечення сталого довгострокового функціонування та розвитку суб'єкта господарювання має опиратися на ретельний менеджмент цих процесів, в основі якого – безпекоорієнтоване управління. Базисом тут слугують знання в сфері економічної безпеки підприємств і організацій.

Суб'єкти логістики не виняток, адже це реальний сектор економіки, який потребує залучення значних інвестицій, стосується різного роду і типу комунікацій підприємств із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього оточення, передбачає вплив ризиків і загроз, які стосуються складування, зберігання, транспортування матеріальних, товарних та інших цінностей. Таким чином, реалізація політики зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики має відбуватися на засадах відповідної системи, що є механізмом втілення в життя управлінських рішень. В умовах сучасної ситуації, що склалася в економіці України, важливо враховувати стратегічні напрямки розвитку внутрішнього бізнесу, логістики та міжнародного співробітництва у межах зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. З одного боку, це має перспективи, з іншого боку – потребує впровадження логістики в інституційно-економічний механізм економічних відносин в економіці загалом.

Підтвердженням такого стилю висновків є передусім, що логістиці в Україні властива динамічність у сфері інституційно-правового середовища, яка обумовлена зовнішніми (зокрема, відмова від російського ринку та активізація євроінтеграційних процесів, розвиток положень Угоди про асоціацію з ЄС, Канадою тощо) і внутрішніми (зближення вітчизняних і європейських логістичних норм та стандартів, активний розвиток логістичних підприємств, що підвищує увагу законодавців до інституційного регулювання їхнього функціонування) факторами та умовами.

Другим за важливістю є те, що на сьогодні розвиток компаній, які займаються логістикою, відстає від створення якісної та ефективної інфраструктури для перевезення, обробки та продажу продукції. Це підкреслює важливість управління удосконаленням організаційної та інфраструктурної підтримки для забезпечення безпеки розвитку та економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на логістичній діяльності.

Третє – це те, що економічний аспект в логістиці є ключовим для визначення обсягів діяльності суб'єктів логістики, їхнього ефективності та результатів. Рациональне управління економічною безпекою сприяє подальшому розвитку логістичних комплексів.

Отже, ефективне безпекоорієнтоване управління пов'язане з успіхами на двох фронтах: 1) своєчасна і повноцінна ідентифікація загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності; 2) визначення та впровадження системи інструментів і засобів нівелювання загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності.

У цьому й полягає актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітним аспектам управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, а також безпекоорієнтованого управління, зокрема в діяльності підприємств і організацій логістики, присвячено достатньо багато уваги в сучасних наукових дослідженнях. Ідеться про публікації таких науковців, як Н. Бабіна, Н. Зачосова, А. Бикова, О. Вівчар, В. Васильців, Т. Васильців, Н. Дякова, І. Єфіменко, О. Кабан, О. Кириченко, Р. Лупак, В. Мартинець, Т. Марценюк, Ф. Остервальдер, П. Перерва, А. Полянська, Т. Романчик, Р. Сивак, О. Сумець, Н. Тарнавська, Е. Хофманн, А. Череп, Т. Штець, І. Яворська, а також інших вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Метою статті є ідентифікація загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності в сучасних умовах та обґрунтування засобів їхнього нівелювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У лютому 2022 р. розпочалася велика війна Росії проти України, яка об'єктивно обумовила труднощі для суб'єктів господарювання усіх видів економічної діяльності, у т. ч. підприємств логістики. Йдеться про ускладнення господарювання та забезпечення життєздатності у значно складнішому зовнішньому середовищі, яке, однак, обумовлює значні складнощі й у внутрішньому середовищі бізнесу. Крім того, ведемо мову про те, що виклики і загрози торкнулися всіх компонентів економічної безпеки підприємств логістики – фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, ринкової, інформаційної та силової (рис. 1).



Рис. 1. Загрози економічній безпеці підприємств галузі логістики України в сучасних умовах

Джерело: авторська розробка.

Відповідно вітчизняним суб'єктам логістики слід працювати над нівелюванням або хоча би зниженням рівня негативного впливу цих загроз на процеси їхнього сталого функціонування і формування передумов для подальшого поступу.

У найбільш загальному вигляді удосконалення інституційно-економічного механізму гарантування економічної безпеки у сфері логістики має фокусуватися на кількох аспектах, а саме:

- мобілізація ресурсів для зміцнення конкурентних переваг логістичних підприємств;
- мотивація працівників для досягнення кращих результатів;
- оптимізація витрат;
- покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії суб'єктів логістики;
- забезпечення зростання якості та безпеки логістичних послуг.

Вважаємо, що як і виклики та загрози, які формуються за складовими економічної безпеки, так і діяльність логістичних підприємств відносно їхньої локалізації й нівелювання, також мають організовуватися і реалізовуватися за такими напрямками безпекоорієнтованого управління, як фінансовий, техніко-технологічний, інтелектуально-кадровий, ринковий, інформаційний та силовий (рис. 2).



Рис. 2. Засоби нівелювання загроз економічній безпеці вітчизняних підприємств логістики в сучасних умовах

Джерело: авторська розробка.

Недоліком використовуваного на сьогодні економічного механізму зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики є його нерівноважність, яка не тільки обмежує зростання їхніх ринкових можливостей, а й ускладнює керування виробничо-збутових процесів, збільшує ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів інтересів, протистоять і суперечностей, обмежує можливості підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.

Беручи до уваги це, важливим напрямком вдосконалення інституційно-економічного механізму зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики вважаємо поліпшення функціональ-

ної взаємодії його компонентів. Це потребує узгодженості управлінських впливів, мотивів та інтересів суб'єктів інституційного та економічного блоків вивченого механізму. Інституційний блок має працювати на створення сприятливих умов для реалізації ресурсного потенціалу зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики, з одного боку, а ресурсні резерви економічного блоку повинні перетворюватися для наближення інституційної структури підприємства до європейських вимог і стандартів – з іншого.

Покращення взаємодії між інституційними та економічними блоками в досліджуваному механізмі зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики передбачає вдосконалення його внутрішньої структури, зокрема:

- оптимізацію процесів управління підприємством з урахуванням різноманітних джерел інформації, вирішення конфліктів та узгодження стратегічних цілей з тактичними та оперативними завданнями, розробку довгострокових бізнес-планів, співпрацю з партнерами на ринку та максимізацію ефективності підприємницької ефективності з огляду на сталий розвиток і євроінтеграцію;

- аналітико-проектну регламентацію впровадження інноваційних методів дослідження ринку, створення моніторингу ефективності бізнес-процесів підприємства, моделювання ризиків і загроз, діагностику ринкового середовища, визначення детермінант економічної безпеки, прогнозування різних сценаріїв посилення економічної безпеки підприємства з урахуванням умов ринкового середовища, мінімізацію destabilізуючих загроз, антикризове управління, проектування управлінських рішень для формування конкурентних переваг підприємства;

- організаційно-постановчий вузол – процес розподілу обов'язків та повноважень між відділами компанії, оптимізації структури виробництва та управління у напрямку, який відповідає ринковим викликам. Це спрямовано на підвищення ефективності та швидкості управління, надання підтримки бізнес-процесам, формування джерел фінансування проєктів з економічної безпеки та створення системи моніторингу і коригування управлінських рішень.

Покращення взаємодії між установчим і економічним блоками механізму зміцнення економічної безпеки економічних агентів сфери логістики потребує належної координації управлінських впливів на рівні керівників організаційно-структурних підрозділів підприємств. Це передбачає не лише організацію традиційного проведення спільних оперативно-координаційних нарад управлінців, а й раціоналізацію кадрової політики підприємства та перегляд усталених підходів до розвитку управлінського персоналу в аспектах забезпечення узгодженості його дій, мінімізації ймовірних конфліктів інтересів між керівниками структурних підрозділів, уникнення дублювання функціональних повноважень і обов'язків, збалансування інструментів реалізації контрольних функцій, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, активізації розвитку неформальних відносин між працівниками підприємства.

Відсутність ефективної системи перетворення наявних переваг ресурсного потенціалу в зміцнення конкурентних позицій на ринку є головним недоліком інституційно-економічного механізму на нині, який забезпечує економічну безпеку суб'єктів логістичної діяльності. Це призводить до обмеження розвитку суб'єктів логістики, зниження прибутковості та інших негативних наслідків. Вирішення цього питання є створення системи, яка б допомагала перетворювати сильні сторони наявного ресурсного потенціалу у зміцнення конкурентних позицій на ринку.

З метою забезпечення підвищення ефективності використання ресурсів суб'єктів логістичної діяльності та покращення їхньої економічної безпеки доцільним є спрямування внутрішніх активностей на впровадження комплексу організаційно-економічних заходів:

- 1) оптимізація управління витратами логістичних компаній для підвищення конкурентоспроможності шляхом зменшення енергоспоживання, транспортних витрат, розвитку власних ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення через співпрацю та оптимізацію структури собівартості;

- 2) активізація впровадження інноваційних технологій у логістичних підприємствах з метою зміцнення їхніх конкурентних позицій, оптимізації технологічних процесів, впровадження енергоефективних та автоматизованих технологій, а також зменшення людського втручання в процеси логістики та вдосконалення складських потужностей;

- 3) покращення якості, безпеки та цінності послуг, щоб полегшити доступ вітчизняних логістичних компаній на ринки Європейського Союзу;

- 4) оптимізація логістичних процесів у сфері логістики для підвищення ефективності та прибутковості діяльності суб'єктів господарювання аналізованого виду економічної діяльності. Це включає узгодження фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, уникнення дублювання ланок технологічного

ланцюга, оптимізацію каналів постачання та зменшення кількості посередників на шляху від виробника до споживача, впровадження науково обґрунтованих стратегій планування логістичних потоків, розширення джерел закупівлі матеріалів та енергоносіїв, а також розширення використання різних видів транспорту для постачання продукції;

5) робота над покращенням іміджу логістичної компанії для виступу надійним партнером на ринку і постачальником якісних та безпечних послуг, що потребує просування та реклами споживчих переваг, оптимізації управління фінансовими зобов'язаннями, дотримання гарантійних термінів поставок, високого рівня обслуговування споживачів та недопущення будь-яких операцій, зокрема постачання продукції з низькою якістю та безпекою.

Висновки. Ефективне безпекоорієнтоване управління починається з ідентифікації загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності. За результатами аналізу специфіки та сучасних умов господарювання вітчизняних суб'єктів сфери логістики встановлено, що основними загрозами, на протидію яким має бути спрямована активна діяльність в цій сфері, є такі: негативні наслідки дестабілізації внутрішнього ринку в умовах війни, які призводять до декапіталізації, погіршення фінансових результатів, отримання збитків, банкрутства, нерентабельності інвестиційних проєктів (фінансова компонента безпеки); втрата клієнтської бази і погіршення економічних результатів господарювання через застосування морально і фізично застарілих технологій, зниження конкурентоспроможності через відставання в технологічному рівні, знос основних засобів (техніко-технологічна безпека); зниження попиту на послуги через низький рівень інтелектуально-кадрового забезпечення, втрата ключового персоналу через міграцію та мобілізацію, неритмічність бізнес-процесів через низьку якість персоналу (інтелектуально-кадрова безпека); звуження внутрішнього ринку і втрата клієнтів та доходів, вихід на внутрішній ринок більш конкурентоспроможних зарубіжних логістичних компаній, погіршення логістичної інфраструктури (ринкова компонента безпеки); кібер-злочини відносно підприємства, низький рівень цифровізації бізнес-процесів і відносин, диджитал-компетенцій персоналу (інформаційна безпека); руйнування матеріально-технічної та техніко-технологічної бази, логістичної інфраструктури підприємства в умовах воєнних дій, рейдерство, викрадення майна та активів, ключового персоналу, втрата комерційної таємниці через шпигунство (силова складова безпеки).

На засадах врахування цих викликів суб'єктам логістики слід реалізувати збалансований комплекс заходів, які мають на меті зміцнення засад фінансової безпеки (формування страхових і резервних фондів; якісне управління та страхування фінансових ризиків; більш ретельне фінансове прогнозування і планування; укладання довгострокових контрактів; диверсифікація джерел формування та розподілу фінансових потоків), покращення техніко-технологічної системи (модернізація техніко-технологічної і матеріально-технічної бази логістичного господарства; активна інноваційна діяльність, інвестування в дослідження та розробки, впровадження інновацій; активна й продуктивна діяльність на ринку об'єктів інтелектуальної власності), розвиток інтелектуально-кадрового забезпечення (наращення й ефективне використання інтелектуально-кадрового капіталу; розвиток і підвищення кваліфікації персоналу; удосконалення системи мотивації праці), вдосконалення діяльності на ринку (активна діяльність з маркетингових досліджень ринків; співпраця з іноземними партнерами; інвестиції в розвиток логістичної інфраструктури; вдосконалення власної маркетингової діяльності), зміцнення інформаційного поля безпеки (співпраця з суб'єктами ІКТ в сфері диджиталізації бізнес-процесів та зміцнення інформаційної гігієни, забезпечення інформаційної безпеки підприємства та його контрагентів), покращення силових безпеки (страхування воєнних ризиків; збільшення витрат на безпеку і юридичний супровід бізнесу; здійснення активної економічної розвідки, удосконалення внутрішньої системи захисту від економічного шпигунства; співпраця з провідними агентами ринку в сфері силових безпеки) суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень в цій сфері стосуються розробки методики оцінювання ефективності засад безпекоорієнтованого управління суб'єктами логістичної діяльності в умовах високого рівня нестабільності, впливу нових викликів і загроз як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища їхнього господарювання.

Список використаних джерел

1. Бабіна Н. О., Зачосова Н. В. Економіко-фінансова безпека підприємств України як елемент фінансової безпеки держави в контексті інтеграційних процесів. Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України : колективна моногр. / за ред. О. В. Черевка. Черкаси : Видавець Ю. А. Чабаненко, 2018. С. 185–206.

2. Бикова А., Єфіменко І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 45–50.
3. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161–172.
4. Коваленко О. О., Марценюк Т. О., Яворська І. О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274–282.
5. Перерва П., Череп А., Романчик Т., Дьякова Н. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 81–87.
6. 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(2). С. 112–127.
7. Сумець О. М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2023. № 111. С. 194–201.
8. Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів : моногр. Тернопіль : Підручники і посібники, 2011. 240 с.
9. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? *Logistics*. 2017. № 1(2). P. 1–28.
10. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V., Vasyltsiv T. G. Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. С. 117–123.

References

1. Babina, n. O., Zachosova, n. V. (2018). Ekonomiko-finansova bezpeka pidpriemstv Ukrainy yak element finansovoi bezpeky derzhavy v konteksti intehtatsiinykh protsesiv. Upravlinskyi aspekt zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Economic and financial security of enterprises of ukraine as an element of the financial security of the state in the context of integration processes]. *Upravlinskyi aspekt zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Administrative aspect of ensuring financial security of Ukraine]: Collective monograph*. Cherkasy: Publisher yu. A. Chabanenko, 185-206 [in Ukrainian]
2. Bykova, A. & Yefimenko, I. (2024). Vplyv lohistychnykh protsesiv na ekonomichnu bezpeku orhanizatsii [The influence of logistics processes on the economic security of the organization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka - Digital economy and economic security*, 2 (11), 45-50 [in Ukrainian]
3. Vasyltsiv, T., Lupak, R. & Vasyltsiv, V. (2017). Kharakterystyka funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoi bezpeky sektoru informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii Ukrainy [Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine]. *Ekonomichnyi dyskurs - Economic discourse*, 1, 161-172 [in Ukrainian]
4. Kovalenko, O. O., Martsenyuk, Y. O. & Yavorska, I. O. (2015). Problemy vykorystannia informatsiinykh lohistychnykh system na ukrainskykh pidpriemstvakh [Problems of using information logistics systems at ukrainian enterprises]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 19, 274-282 [in Ukrainian]
5. Pererva, P., Cherep, A., Romanchyk, Y. & Dyakova, N. (2022). Optymizatsiia ryzykiv ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na zasadakh lohistyky [Optimizing risks of economic security of the enterprise on the basis of logistics]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) - Bulletin of the national technical university «Kharkiv polytechnic institute» (economic sciences)*, 2, 81-87 [in Ukrainian].
6. Polyanska, A. S., Martynets, V. B. & Kaban, O. V. (2022). Optymizatsiia lantsiuha postachannia na pidpriemstvi v umovakh kryzovykh yavyshch [Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Actual problems of the economic development of the region*, 18(2), 112-127 [in Ukrainian]
7. Sumets, O. M. (2023). Osnovni komponenty lohistychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky y efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstv [The main components of logistics management in the aspect of ensuring the safety and efficiency of logistics activities of enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist - Communal management of cities*, 111, 194-201 [in Ukrainian]
8. Tarnavska, N. P. & Sivak, R. B. (2011). Innovatsiine upravlinnia konkurentospromozhnistiu lohistychnykh lantsiuhiv : monohrafiia [Innovatsiine upravlinnia konkurentospromozhnistiu lohistychnykh lantsiuhiv:

monografia] [*Innovative management of the competitiveness of logistics chains*]. Ternopil : «Textbooks and manuals» Publishing House [in Ukrainian]

9. Hofmann, E., Osterwalder, F. (2017). Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? [Third-party logistics providers in the digital age: Towards a new competitive arena?] *Logistics - Logistics*, 1(2), 1-28 [in Ukrainian]
10. Lupak, R. L., Kynytska-iliash, M. V. & Vasylytsiv, T. G. (2017). Conceptual relationships between the systems of ensuring the economic security of the state and the implementation of the state policy of import substitution. *Problemy ekonomiky - Problems of economy*, 2, 117-123 [in English]

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024