

ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ КОМПОНЕНТОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ПАНЧЕНКО В. А.

УДК 339.138
JEL Classification: D23; G33; L10

Панченко В. А.

Засоби управління логістичною компонентою економічної безпеки підприємства

Обґрунтовано концептуальні положення та актуальність проблематики виокремлення, а також управління логістичною компонентою економічної безпеки підприємств. Показано, що у висококонкурентному середовищі, коли для забезпечення виживання підприємствам необхідно постійно просувати на ринок продукцію, успіх бізнесу багато в чому залежить від здатності підприємства ефективно управляти відносинами з постачальниками в системі одночасної мінімізації ризиків і загроз логістичної безпеки підприємств. Своєю чергою, залежність підприємств від постачальників сировини і матеріалів, субпідрядників і партнерів вимагає вміння швидко знаходити надійних постачальників (здатних задовольнити потреби виробництва) і встановлювати з ними ефективні робочі відносини. Розроблено порівняльну характеристику складових управління постачальниками за двома напрямками: (1) довгострокові відносини; (2) стратегічне партнерство. Узагальнено схему інструментів стратегічного менеджменту в контексті управління стратегічним партнерством підприємства з постачальниками в системі зміцнення логістичної компоненти його економічної безпеки. Виділено чотири типи відносин з постачальниками, яких повинно дотримуватися підприємство для забезпечення логістичної компоненти його економічної безпеки в стратегічній взаємодії вертикального типу (з постачальниками та споживачами). Узагальнено економічні ризики у межах логістичної складової підприємства в системі постачання. Констатовано, що в умовах війни та критичної нестабільності однією з ключових складових забезпечення економічної безпеки підприємств стає логістична. Її формування потребує впровадження на підприємствах механізму гарантування логістичної компоненти безпеки, спрямованого на формування належного її рівня в ході здійснення фінансово-господарської діяльності як в поточному періоді, так і в майбутньому. Доведено, що зміцненню логістичної безпеки підприємств сприятиме досягнення низки параметрів техніко-технологічного розвитку, а саме створення нових організаційно-виробничих структур, використання лізингу, активна участь у промоційно-комунікаційних заходах, впровадження передового досвіду та технологій логістики.

Ключові слова: економічна безпека, управління підприємствами, логістична компонента, матеріально-технічне постачання, транспортування, складування, техніко-технологічна база.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-121-127>

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Панченко Володимир Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри математики та методики її викладання, Центрально-український державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)

E-mail: op_panchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

Researcher ID: I-3865-2017

UDC 339.138
JEL Classification: D23, G33, L10

Panchenko V. A. The Means of Managing the Logistics Component of the Economic Security of Enterprise

The conceptual provisions and relevance of the issues of separation, along with the management of the logistics component of the economic security of enterprises are substantiated. It is shown that in a highly competitive environment, when in order to ensure the survival of enterprises, it is necessary to constantly promote products to the market, business success largely depends on the ability of the enterprise to effectively manage relations with suppliers in a system of simultaneous minimization of risks and threats to the logistics security of enterprises. In turn, the dependence of enterprises on suppliers of raw and other materials, subcontractors and partners requires the skills to quickly find reliable suppliers (able to meet the needs of production) and establish effective working relationships with them. A comparative characterization of the components of supplier management according to two directions has been developed: (1) long-term relationships; (2) strategic partnerships. The scheme of strategic management instruments in the context of managing the strategic partnership of an enterprise with suppliers in the system of strengthening the logistics component of its economic security is generalized. Four types of relationships with suppliers are allocated that an enterprise must adhere to in order to ensure the logistic component of its economic security in a strategic vertical type interaction (with suppliers and consumers). The economic risks within the logistics component of the enterprise in the supply system are summarized. It is stated that in the conditions of war and critical instability, logistics becomes one of the key components of ensuring the economic security of enterprises. Its formation requires the introduction at enterprises of a mechanism for guaranteeing the logistics component of security, aimed at forming its proper level in the course of financial-economic activities both in the current period and in the future. It is proved that the strengthening of the logistics security of enterprises will contribute to the achievement of a number of parameters of technical-technological development, namely the creation of new organizational and production structures, the use of leasing, active participation in promotional and communication activities, the introduction of the best practices and technologies of logistics.

Keywords: economic security, enterprise management, logistics component, material-technical supply, transportation, warehousing, technical-technological base.

Fig.: 1. Tabl.: 2. Bibl.: 10.

Panchenko Volodymyr A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Mathematics and Its Teaching Methods, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University (1 Shevchenka Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)

E-mail: op_panchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4927-0330>

Researcher ID: I-3865-2017

Вступ. Економіка України сьогодні перебуває в стані війни з усіма відповідними критично негативними наслідками як для вітчизняних підприємств, так і для національного господарства назагал. Однак протягом останнього десятиліття національна економіка також проходить вкрай неоднозначний та складний за соціально-економічними наслідками період трансформації. У цих умовах на перший план висувається питання вже навіть не конкурентоспроможності підприємств, а їх економічної безпеки, що є дещо ширшим поняттям, оскільки економічна безпека являє собою універсальну категорію, яка відображає захищеність суб'єкта економічних відносин у всіх функціонально-ресурсних сферах та на всіх рівнях відносин. Крім того, економічна безпека підприємства відображає рівень захищеності господарської діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможності швидко усувати загрози життєдіяльності або пристосуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст аналізованого поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують стійкість і економічну стабільність підприємства а також сприяють підвищенню рівня добробуту його персоналу. З-поміж складових економічної безпеки підприємств на сьогодні особливої уваги і значущості набуває логістична компонента, і це обумовлено проблематикою просування, складування і транспортування продукції як всередині країни, так і на експорт.

Аналіз останніх публікацій науковців засвідчив високий інтерес науковців стосовно удосконалення системи управління логістикою на підприємствах, що дозволяє посилити їхню економічну безпеку та конкурентоспроможність на ринку. Опис логістичної компоненти економічної безпеки підприємства проводиться стосовно виділення характеристик розвитку комерційно-посередницьких відносин у конкурентному середовищі (О. Іляш [1]), подолання ризиків та загроз розвитку логістичної діяльності (В. Васенко [2]), підвищення якості логістичного менеджменту (О. Сумець [3]), удосконалення логістичних схем і диверсифікації джерел постачання товарів (Т. Васильців [4]), формування та розвитку логістичного потенціалу (В. Алькема [5], Л. Баклажова [6]), впровадження інноваційних технологій в систему логістичного управління (Н. Тарнавська [7], Л. Болдирева [8]), розширення логістичних можливостей у конкурентному середовищі (Р. Лупак [9]), прогнозування показників логістичної діяльності (О. Ульянченко [10]).

Метою статті є ідентифікація та обґрунтування системи засобів управління логістичною компонентою економічної безпеки підприємства в умовах сучасного середовища господарювання.

Результати. У сучасному висококонкурентному середовищі, коли для забезпечення виживання підпри-

ємствам необхідно постійно просувати на ринок продукцію, успіх бізнесу багато в чому залежить від здатності підприємства ефективно управляти відносинами з постачальниками. Залежність підприємств від постачальників сировини і матеріалів, субпідрядників і партнерів вимагає вміння швидко знаходити надійних постачальників (здатних задовольнити потреби виробництва) і встановлювати з ними ефективні робочі відносини. Тому для забезпечення стабільності й прибутковості бізнесу керівництву підприємства необхідно постійно відслідковувати зміни на ринку постачальників, прогнозувати ризики й вибирати найкращі в перспективному плані рішення.

Крім того, при розробці та реалізації стратегії взаємодії з постачальниками необхідно враховувати заходи для попередження з їх боку конкурентних дій. Підприємство може вдатися до однієї із трьох стратегій: вертикальної інтеграції, субпідрядним відносинам або вертикальним партнерським відносинам. Вертикальна інтеграція здійснюється у випадку, коли функціями менеджменту підприємства є відразу дві послідовних виробничих дії, що з'єднують різні стадії виробничого процесу. Завдяки цьому інтегроване підприємство одержує можливість контролювати всі витрати виробництва, всі технологічні, економічні й управлінські аспекти, пов'язані з логістикою.

Для отримання переваг від того або іншого виду партнерства постачальники повинні підлягати стратегічному аналізу та сегментуванню за групами: постачальники стратегічних комплектуючих і постачальники необхідних, але звичайних комплектуючих. Для оптимізації стратегії закупівлі від цих груп постачальників треба використовувати різні методи управління, порівняльну характеристику яких подано в табл. 1.

Отже, замість впровадження «універсального» підходу до управління постачальниками треба підходити до управління ланцюгами постачання стратегічно: поділити всіх постачальників на стратегічних партнерів і звичайних постачальників, що можуть бути відібрані за принципом споживчого маркетингу або операційної кооперації. Управління стратегічною взаємодією підприємства з постачальниками передбачає вирішення завдання довгострокового впливу на рамкові угоди й типи відносин на ринку постачання й поліпшення існуючої організації процесів і структур.

Узагальнену схему інструментів стратегічного менеджменту в контексті управління стратегічним партнерством підприємства з постачальниками наведено на рис. 1.

До складу цих інструментів можна віднести:

- удосконалення політики зі складання програми постачання: розподіл об'єктів постачання за видом, властивостями і якостями на певних ринках

Порівняльна характеристика складових управління постачальниками

Складові управління постачальниками	Довготермінові відносини	Стратегічні партнерства
Характеристика продукції, що постачається	Товари широкого споживання (стандартизовані товари), з відкритою архітектурою, з низькою вартістю	Нестандартизовані, індивідуально виготовлені товари, з закритою архітектурою, з високою вартістю
Ступінь взаємодії постачальника з замовником	Низький ступінь взаємодії	Високий ступінь взаємодії
Сфери управління	Управління у сфері «купівля – продаж»	Численні узгодження у сферах: «конструювання – конструювання», «виробництво – виробництво»
Відповідність діяльності постачальника межах контракту	Діяльність постачальників є в межах контрактів (обмежена та повторювана)	Діяльність постачальників виходить за межі контрактів (інноваційна, управління якістю тощо)
Гарантії дотримання відносин	Обумовлені контрактами гарантії достатні для дотримання відносин	Необхідно укладання угод «самодотримання» (довіри, наявність акції)

Джерело: авторська розробка



Рис. 1. Систематизація інструментів удосконалення процесу постачання виробничих запасів у системі логістичної безпеки підприємства

Джерело: авторська розробка

- постачання й від певних постачальників має велике значення, оскільки впливає на них визначальним чином;
- розробку стратегії пошуку джерел: використовуючи такі змінні показники, як постачальник (безконкурентний або монопольний, єдиний, два постачальники, декілька постачальників); строк поставок (зі складу, відповідно до попиту, точно в термін); суб'єкт постачання (один, декілька) і масштаб постачання (локальне, глобальне, постачання), відділ постачання розробляє свою стратегію пошуку джерел;
- покращення цінової політики й політики в галузі договірних умов: готовність постачальників і клієнтів обмінюватися товарами визначається ціною, кількістю й договірними умовами; відділ постачання створює між трьома факторами такі взаємозв'язки, які дозволяють оптимально використовувати можливості, надані ринком;
- розвиток комунікаційної політики: відділ постачання повинен забезпечувати одержання зовнішньої та внутрішньої інформації й передавати її стратегічним постачальникам, вдосконалювати контакти із клієнтами, створювати імідж й рекла-

му постачання; відділ постачання бере активну участь у дослідженні ринку постачання;

- удосконалення організаційної структури відділу постачання: організаційна структура відділу постачання безпосередньо впливає на якість інформаційних потоків між підприємством і ринком постачання, на управління внутрішніми взаєминами відділу постачання з такими підрозділами підприємства, як відділ науково-дослідних і конструкторських розробок, виробничі підрозділи, відділ маркетингу на можливість реагувати на фактор об'ємів попиту;
- розвиток НДДКР: спільна участь у НДДКР, стимулювання розробки нових товарів (послуг) під майбутні потреби підприємства;
- раціоналізацію структури «портфеля» постачальників та управління взаємодією зі стратегічними постачальниками: зі зростанням значення стратегічних завдань постачання на передній план висуваються постачальники й управління взаємодією зі стратегічними постачальниками; організація й управління стратегічною взаємодією з постачальниками ґрунтується на використанні низьких стратегічних видів діяльності, виробленні політики стосовно стратегічних постачальників, реалізації маркетингу зі зворотним зв'язком, здійсненні рефлексивного впливу на постачальників тощо.

При управлінні стратегічною взаємодією підприємства з постачальниками головне значення має не традиційне управління постачальниками, а управління відносинами підприємства із стратегічними постачальниками з метою стимулювання їхньої перебудови під потреби підприємства, що може бути реалізовано за допомогою стратегій управління відносинами зі стратегічними постачальниками, в тому числі здійснення активного впливу на основі рефлексивного управління, інтеграції постачальників.

Вертикальними партнерськими відносинами між підприємством – замовником та постачальником є договір, що укладається в результаті стратегічного вибору двох сторін і за якими встановлюються взаємовідносини, що передбачають розподіл між партнерами завдань та відповідальності за їх виконання. Управління відносинами з постачальниками впливає на всі ланки ланцюга поставок, і особливо – на ефективність їхнього функціонування. У багатьох випадках компанії мають у розпорядженні інформаційні системи й технології, які потрібні для ефективного управління ланцюгами поставок, причому такі системи й технології можна впровадити за відносно короткий проміжок часу.

Побудову партнерських відносин з постачальником необхідно здійснювати в такій послідовності: ухвалення рішення про те, яку продукцію випускати в рамках партнерських відносин; вибір постачальника – партнера; організація партнерських відносин. Вибір постачальника – партнера необхідно починати із систематизації й класифікації постачальників. Остання, наприклад, може бути проведена відповідно до двох критеріїв: ступенем диференціації й впливом на прибутковість.

Таким чином, доцільно виділити чотири типи відносин з постачальниками, яких повинно дотримуватись для забезпечення логістичної компоненти його економічної безпеки в стратегічній взаємодії вертикального типу (з постачальниками та споживачами):

- 1) стратегічне партнерство: ідеальна позиція для постачальника, коли покупець прагне до інтенсивного довгострокового співробітництва й зникає необхідність конкуренції із зовнішніми постачальниками;
- 2) обраний постачальник: покупець бажає встановити довгострокові відносини з постачальником, поки обсяг закупівель невеликий та вирішальне значення для покупця мають характеристики товару;
- 3) постійний постачальник: покупець робить регулярні закупівлі в невеликих обсягах, він прагне скоротити чисельність постачальників і спростити процедуру замовлення; ціна поставок має значення, але через невеликий обсяг закупівель не є їхнім основним критерієм;
- 4) постачальники великих партій стандартних товарів. Їхнє положення найбільш уразливе. Невелике зниження ціни впливає на прибуток покупця. У спеціалістів по закупівлях є потужні стимули для того, щоб змусити постачальника знизити ціну й залучати до співробітництва альтернативних продавців.

У міру подальшого зростання вимог до ланцюгів поставок відносини між організаціями, що входять у ланцюг поставок, піддаються все новим і новим випробуванням. У будь-якій структурі ланцюга поставок організаціям-учасникам доводиться зіштовхуватися з різного роду ризиками, на які потрібно так чи інакше реагувати. У табл. 2 згруповано ризики логістичної складової економічної безпеки підприємства та визначено можливі напрями їх подолання.

Таким чином, відносини в кожному ланцюзі поставок унікальні й містять у собі особливу сукупність переваг, викликів і загроз. Підприємства, що вступають у тісні відносини з учасниками ланцюга поставок, повинні пам'ятати про те, що ефективне управління такими відносинами вимагає значних витрат часу, сил і матеріальних ресурсів. Відносини підприємства з покупцями традиційно є об'єктом дослідження фахівців з маркетингу. Сучасна концепція маркетингу повинна враховувати попередження конкурентних дій з боку споживачів продукту шляхом, перш за все, чіткого розуміння прагнень та потреб споживачів. Метою споживчого маркетингу стає створення попиту на інноваційні товари, навчання споживачів правилам користування ними.

Окрім постачальників, не менш вагомій значущості в контексті забезпечення логістичної складової економічної безпеки підприємств набувають питання в сфері взаємодії зі споживачами продукції. Передусім йдеться про формування потенційного попиту шляхом просування нових потреб і стандартів споживання. Забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства у сфері маркетингу реалізується шляхом формування свідомості споживачів на основі рефлексивного маркетингу, що передбачає вико-

Економічні ризики у межах логістичної складової підприємства в системі постачання

Найменування ризику	Характеристика викликів і напрямків їх подолання
Втрата технологічних та комерційних компетенцій	У міру того як залежність підприємства від їхніх партнерів в системі поставок неухильно зростає, їм доводиться вишукувати все нові способи керування ризиками, пов'язаними з використанням конфіденційної інформації разом з іншими учасниками системи поставок
Втрата контролю над патентованими технологіями у спільних НДДКР	У міру того як співробітництво між партнерами в системі поставок стає усе більше тісним, зростає важливість спільного використання інформації про нові продукти. Більше того, постачальники є носіями патентованих технологій, які використовуються в продуктах, що випускаються їхніми клієнтами, у той час як клієнти також можуть розробляти нові продукти спільно зі своїми постачальниками, ділячись із ними конфігураціями своїх нових продуктів
Втрата покупців через відсутність післяпродажного сервісу	Зростання значущості посттранзакційного обслуговування для учасників системи поставок. Підприємства, що входять у систему поставок, повинні будуть вишукати методи, які по завершенні транзакції дадуть їм можливість повернути собі споживачів для подальшого ведення свого бізнесу. Для цього вони повинні знайти нові способи постійного обслуговування споживачів
Дисбаланс розподілу повноважень між «центром влади» та іншими учасниками ланцюгу постачання	Проблема зосередження занадто великого контролю в руках одного з учасників системи поставок стає постійною турботою підприємств, що входять у систему поставок, тому що зменшується можливість забезпечити собі конкурентну перевагу в умовах такого дисбалансу влади в системі поставок у менш впливового учасника ланцюгу поставок
Розподіл відповідальності	Розвиток системи постачання вимагає збільшення капіталовкладень в інформаційні системи й технології. Для обґрунтування доцільності капіталовкладень у систему постачання менеджери повинні визначити, хто приймає на себе ризик капіталовкладень

Джерело: узагальнено автором

ристання нового інструментарію впливу, який базується на засадах рефлексивного управління.

Здійснення моніторингу стратегічної ситуації у взаємодії підприємства зі споживачами є першим етапом розробленої технології управління стратегічною взаємодією підприємства зі суб'єктами зовнішнього середовища.

Основною метою моніторингу ситуації є виявлення тенденції у взаємодії підприємства зі споживачами, ідентифікація стадії розвитку цієї ситуації, ідентифікація викликів для підприємства. В процесі моніторингу ситуації вирішуються наступні завдання:

- визначення складу споживачів та інших суб'єктів у ситуації, їх цілей, поточних і майбутніх потреб, інтересів та наявності протиріч інтересів суб'єктів, а також уявлення суб'єктів про можливий розвиток ситуації;
- визначення значущих чинників, які впливають на розвиток ситуації у взаємодії, їх значень та характеру впливу чинників один на одного;
- виявлення множини норм і альтернатив вибору у споживачів для моделювання рефлексивної поведінки суб'єктів у ситуації.

Відмінності у потребах, порядку прийняття рішень, цінностях, що вкладаються у взаємовідносини у покупців на споживчих та внутрішньому ринку, вимагають від підприємства їх врахування при встановленні партнерських відносин, використовувати для цього відповідні процеси, технології, людей, їх знання і розуміння відносин.

Керівники підприємств мають усвідомлювати, до якого типу взаємовідносин слід прагнути і як управляти цими процесами в подальшому. Існує багато підходів до систематизації споживачів. Так, найбільш важливими для підприємства є покупці, які є стратегічними на даний момент часу та будуть стратегічними в майбутньому. Їх по-

трібно заохочувати та вкладати інвестиції в ці відносини (обслуговувати кращими кадрами підприємства, вивчати їх майбутні потреби, надавати доступ до технологій підприємства тощо).

Підприємствам потрібно передусім з'ясувати пріоритети в його відносинах зі споживачами: рівень їх спрямованості на перевагу первинних, однократних покупок (перший рівень) чи на створення надійного контингенту стабільних клієнтів (другий рівень); об'єкти успіху, що беруть на себе роль добровільних рекламних агентів (третій рівень).

Тому принципами побудови відносин із споживачами для підприємств мають бути: безумовні цінності кожного із клієнтів та відслідковування стану відносин з ними; усунення конфліктної ситуації або ухвалення негайного рішення та пошук джерел конфлікту для уникнення від подібних ситуацій надалі.

При цьому критеріями вибору покупки можуть бути різноманітні характеристики (і переваги), використовувані споживачем для оцінки товарів і послуг. Вони слугують підставою для рішення придбати товар тієї або іншої марки.

Стратегія взаємовідносин – це продуманий план побудови й підтримки якісних взаємин. Вона повинна містити в собі кожний аспект продажу: побудова нових взаємин, перехід відносин з особистісного рівня на ділове управління взаєминами. Першорядне завдання стратегії взаємин – домогтися взаєморозуміння, довірчих відносин, які гарантують довгострокове партнерство.

Отже, стратегічна взаємодія підприємства зі покупцями – це стратегічно розроблені, довготермінові взаємовідносини, що активно вирішують проблеми зміцнення продуктового складника економічної безпеки підприємства.

Розвиток техніко-технологічної бази в системі зміцнення логістичної складової економічної безпеки під-

приємства, що за належних умов господарювання має супроводжуватися систематичним її оновленням, потребує значних інвестиційних ресурсів. Проте сучасний етап господарювання на підприємстві позначено різким спадом інвестування у виробництво. Тому необхідно на постійній основі здійснювати заходи у напрямі розвитку та оновлення техніко-технологічної бази підприємств.

Визначними тенденціями оновлення та розвитку техніко-технологічної бази виробництва є: підвищення наукоємності засобів праці, рівня фундаментальності втілюваних у них знань; зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного мікроелектронного устаткування; трансформація техніко-технологічних засобів у все більш універсальні системи; поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та організаційно-управлінських компонентів виробництва; підвищення ступеня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності; застосування лізингу як форми оновлення технічної бази виробництва.

Ці тенденції якісної зміни техніко-технологічної бази визначають ті основні вимоги, які потрібно враховувати за формування технічного базису логістичної безпеки підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення.

Так само, як аналіз фінансової підсистеми підприємства припускає комплексну оцінку діяльності всіх аспектів його діяльності, заходи щодо поліпшення фінансового стану припускають вироблення рекомендацій, що стосуються всіх сторін виробничо-господарської діяльності підприємства, включаючи виробничу, маркетингову, і власне фінансову підсистему.

Висновки. В умовах війни та критичної нестабільності однією з ключових складових забезпечення економічної безпеки підприємств стає логістична. Її формування потребує впровадження на підприємствах механізму гарантування логістичної компоненти безпеки, спрямованого на формування належного її рівня в ході здійснення фінансово-господарської діяльності як в поточному періоді, так і в майбутньому.

Умовами забезпечення безпеки підприємств стають: міра адаптивності стратегічного потенціалу підприємства, що визначається не тільки внутрішніми, а й зовнішніми впливами; залежність від інтенсивності операційних зв'язків із постачальниками ресурсів; недопущення втручання інших економічних агентів у логістичну діяльність підприємства; мінімізація можливих комерційних та транспортно-логістичних ризиків і загроз. Зміцненню логістичної безпеки підприємств також сприятиме досягнення низки параметрів техніко-технологічного розвитку, а саме створення нових організаційно-виробничих структур, використання лізингу, активна участь у промоційно-комунікаційних заходах, впровадження передового досвіду та технологій логістики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions

of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. No. 51. P. 7–24.

2. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка : кол. моногр. / за заг. ред. В. К. Васенка. Черкаси : Вид-во ТОВ «Маклаут», 2010. 367 с.

3. Сумець О. М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємства. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 111. С. 194–201.

4. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3 (44). С. 105–112.

5. Алькема В. Г. Генезис і розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності : дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2011. 501 с.

6. Баклажова Л. В. Економічна політика безпеки на підприємстві: цілі та завдання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 156–159.

7. Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів : монографія. Тернопіль : Вид-во «Підручники і посібники», 2011. 240 с.

8. Болдирева Л. М. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти. *Економіка*. 2017. № 1(34). С. 18–23.

9. Lupak R. L., Приходько Л. О. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.6. С. 252–256.

10. Ульяновченко О. В., Сумець О. М. Підвищення якості прогнозування показників логістичної діяльності підприємств АПК. *Вісник аграрної науки*. 2014. № 11. С. 57–61.

REFERENCES

Alkema, V. H. "Henezys i rozvytok ekonomichnoi bezpeky subiektiv lohistychnoi diialnosti" [Genesis and Development of Economic Security of Subjects of Logistics Activity]: *dys. ... d-ra ekon. nauk*, 2011.

Baklazhova, L. V. "Ekonomichna polityka bezpeky na pidpriemstvi: tsili ta zavdannia" [Economic Policy of Security at the Enterprise: Goals and Objectives]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 5 (2013): 156-159.

Boldyrieva, L. M. "Innovatsii v lohistytsi: teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty" [Innovations in Logistics: Theoretical, Methodological and Practical Aspects]. *Ekonomika*, no. 1(34) (2017): 18-23.

Ekonomichna bezpeka derzhavy, subiektiv hospodariuvannia ta tynova ekonomika [Economic Security of the State, Economic Entities and the Shadow Economy]. Cherkasy: Vyd-vo TOV «Maklaut», 2010.

Ilyash, O. et al. "Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth". *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, no. 51 (2021): 7-24.

Lupak, R. L., and Prykhodko, L. O. "Konkurentni perevahy yak naslidok vidtvorennia pidpriemstvom resursnykh mozhlyvostei" [Competitive Advantages as a Result of the Enterprise's Reproduction of Resource Opportunities]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, no. 20.6 (2010): 252-256.

Sumets, O. M. "Osnovni komponenty lohistychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky i efektyvnosti lo-

histrychnoi diialnosti pidpriemstva" [The Main Components of Logistics Management in the Aspect of Ensuring the Safety and Efficiency of the Enterprise's Logistics Activities]. *Naukovo-tekhnichnyi zbirnyk «Komunalne hospodarstvo mist». Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 111 (2013): 194-201.

Tarnavska, N. P., and Syvak, R. B. *Innovatsiine upravlinnia konkurentospromozhnistiu lohistrychnykh lantsiuhiv* [Innovative Management of the Competitiveness of Logistics Chains]. Ternopil: Vyd-vo «Pidruchnyky i posibnyky», 2011.

Ulianchenko, O. V., and Sumets, O. M. "Pidvyshchennia yakosti prohnozuvannia pokaznykiv lohistrychnoi diialnosti pidpri-

emstv APK" [Improving the Quality of Forecasting Indicators of Logistics Activity of Agro-industrial Complex Enterprises]. *Visnyk ahrarynoi nauky*, no. 11 (2014): 57-61.

Vasyltsiv, T., and Lupak, R. "Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine". *Stratehichni priorytety*, no. 3(44) (2017): 105-112.

Стаття надійшла до редакції 26.08.2022 р.