

Артур Яремович ШАТАРСЬКИЙ

доктор філософії з економіки, Західноукраїнський національний університет

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

e-mail: [shatarskiartur@gmail.com](mailto:shatarskiartur@gmail.com)

## НОВІ АКЦЕНТИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті сфокусовано увагу на питанні менеджменту у сфері сталого функціонування і розвитку суб'єктів господарювання на засадах гарантування їх економічної безпеки. Визначено і враховано нові аспекти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістики, зокрема в умовах цифровізації, які висунуто на перший план питаннями інформаційної та кібербезпеки, цифрових комунікацій, а також безготівкових електронних розрахунків. Виокремлено складники економічної безпеки суб'єктів логістики, що потребують першочергової уваги в частині їх зміцнення під час цифрової трансформації економіки й суспільства. Вказано на інструментарій безпекоорієнтованого управління у сучасних умовах для суб'єктів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** безпекоорієнтоване управління, суб'єкти логістичної діяльності, діджиталізація, цифровізація економіки, економічна безпека, ризики, загрози

### ВСТУП

Безпекоорієнтоване управління – новий термін, що стосується менеджменту суб'єктів господарювання з прицілом на гарантування сталого, ефективного довгострокового їх розвитку. Якщо безпосередньо, то провідним предметом безпекоорієнтованого управління є економічна безпека суб'єктів господарювання. Більшою мірою це так, однак не повністю. Якщо економічна безпека стосується захищеності підприємства, його економічних інтересів від ризиків, викликів і загроз, то безпекоорієнтоване управління охоплює дещо ширший фокус питань. Інакше кажучи, всі аспекти проблематики орієнтовані на стабільне функціонування й розвиток суб'єктів логістичної діяльності у всіх сферах, на постійній основі та за всіма функціональними напрямками в бізнесі.

**МЕТА** статті – ідентифікація нових акцентів безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на нормативно-законодавчих документах та матеріалах періодичних видань. У статті застосовано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, формулювання логічного висновку, узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах війни вітчизняні суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на логістичній діяльності, зіштовхнулися зі значними труднощами, переважно пов'язаними зі дестабілізацією на внутрішньому ринку. Разом зі зменшенням обсягів ВВП, втратою частини промислового потенціалу та переміщенням низки бізнесів в середині країни, руйнуванням низки об'єктів логістики, транспортування та складування продукції, змінами у логістичних ланцюгах та шляхах транспортування продукції, суб'єкти логістики стикнулися й з власними внутрішніми проблемами і перешкодами налагодження безперебійної й прибуткової діяльності.

Водночас ніхто не відміняв сучасні тренди, пов'язані з інформаційною глобалізацією та цифровізацією бізнес-

процесів і відносин. На такій основі логістичні підприємства постають перед новими викликами, відповідно новими акцентами в системі їх безпекоорієнтованого менеджменту (рис. 1).

Головними чинниками, які послаблюють стан економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності залишаються нестабільна кон'юнктура ринку, зокрема попиту, тиск конкурентів, недостатньо високий рівень розвитку галузі та суміжних видів економічної діяльності, нерозвиненість системи збуту продукції, брак матеріально-технічного та техніко-технологічного забезпечення підприємств [2, с. 280]. Євроінтеграційні процеси призводять до ускладнення умов конкуренції на ринках, і відповідно потребують більших зусиль вітчизняних логістичних підприємств для збереження власних ринкових позицій. Водночас для суб'єктів логістичної діяльності відкриваються й достатньо вагомні перспективи зі зміцнення їх конкурентного статусу, зокрема на світовому та європейському ринках. Зокрема, для великих та середніх підприємств – це отримання фінансово-бюджетної та міжнародної технічної фінансової допомоги, залучення допомоги на впровадження проектів зі стандартизації послуг, вихід на зовнішні ринки та нарощування експорту послуг, збільшення обсягів надання послуг завдяки зростанню попиту на вітчизняну продукцію на внутрішньому ринку та розвитку коопераційних відносин; для малих підприємств і дрібних підприємств – реалізація практик горизонтальної і вертикальної внутрішньо- та міжгалузевої інтеграції, отримання різного роду фінансово-ресурсної підтримки на розвиток власної матеріально-технічної та техніко-технологічної бази, отримання матеріально-технічної, ресурсної та організаційної підтримки впровадження процесів стандартизації логістичних процесів та забезпечення якості й безпечності послуг, розвитку власних виробництв і підвищення рівня їх виробничо-господарської ефективності [5].

Процеси забезпечення економічної безпеки вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності є недостатньо керованими, та здебільшого визначаються ситуаційним характером, ніж наявністю системних цілеспрямованих управлінських впливів, що посилює розбіжності між



Рис. 1. Нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації (авторська розробка)

параметрами внутрішніх бізнес-процесів підприємств і наростаючими викликами ринкового середовища. Це зумовлено не лише суто економічними (відсутність стратегічного плану розвитку підприємств, обмеженість ресурсного забезпечення, недостатня ліквідність підприємств, ускладнений доступ залучення фінансових ресурсів, розбалансованість організаційної структури та структури управління підприємств, прорахунки в організації ділових відносин з контрагентами тощо), але й соціально-психологічними (неузгодженість стратегічних і тактико-оперативних цілей на різних ієрархічних рівнях управління підприємством, надання управлінським персоналом вищої пріоритетності короткостроковим вигодам поряд з формуванням стратегічних конкурентних переваг, нехтування іміджевими характеристиками, розбалансована система мотивації праці кадрового персоналу підприємства, наявність конфліктів інтересів між суб'єктами суспільно-ринкового обміну тощо) чинниками.

Розбалансованість управлінських впливів на процеси формування динамічних конкурентних переваг логістичних підприємств обумовлена недостатньою ресурсно-функціональною здатністю їх інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки внаслідок невідповідності параметрів цього механізму об'єктивним ринковим вимогам і потребам часу [1, с. 48]. З огляду на це очевидно, що недосконалість складників інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності потребує розроблення стратегічних напрямів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і можливостей, зумовлених наростаючими євроінтеграційними процесами.

У процесі проектування стратегічних напрямів вдосконалення інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності доцільним є врахування таких аспектів: 1) можливість доступу до альтернативних джерел і потенційних резервів залучення додаткової ресурсної підтримки підвищення ефективності функціонування інституційно-економічного механізму; 2) інертний характер імплементації інноваційних змін, зумовлений стереотипним мисленням кадрового персоналу підприємств; 3) широкий спектр диференціації масштабів господарювання та галузевої спеціалізації суб'єктів логістичної діяльності, що впливає на формування набору

детермінант забезпечення економічної безпеки, залежно від специфіки функціонування конкретного підприємства; 4) перспективні напрями розвитку європейського логістичного ринку, його пріоритетні інноваційні сегменти та потенційні зміни смаків споживачів послуг; 5) параметри взаємодії виробничо-технологічної діяльності суб'єктів логістичної діяльності з ресурсним потенціалом територій; 6) набуття ознак систематичного характеру проявів рейдерських атак на функціонування вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності, що потребує врахування правових і силових аспектів забезпечення динамічної економічної безпеки та безперервного господарювання досліджуваних підприємств; 8) нерозвиненість практики страхування виробничо-господарських і ринкових ризиків у логістичному бізнесі, що суттєво ускладнює процеси забезпечення економічної безпеки; 9) переважання на внутрішньому ринку важливості й ролі цінкових параметрів формування конкурентних переваг послуг над якісними у зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення, тоді як європейський ринок детермінується протилежними характеристиками.

Проектування стратегічних напрямів вдосконалення механізмів безпекоорієнтованого управління суб'єктами логістичної діяльності потребує обґрунтування ключових пріоритетів трансформації його інституційного та економічного блоків. Внутрішні перетворення суб'єктів логістичної діяльності має бути спрямовано на приведення їх інституційної структури відповідно до викликів і можливостей, що формують євроінтеграційні процеси [4, с. 200]. Пріоритетом є збалансування ролі формальних й неформальних інститутів, шляхом поетапного зменшення впливу неформального інституційного середовища підприємств на прийняття управлінських рішень. Такі структурні зрушення дозволяють не лише підвищити ефективність управлінського процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, але й зменшити інформаційну невизначеність функціонування останніх, мінімізувати обсяг трансакційних витрат і покращити цінкові параметри економічної безпеки логістичних послуг [3, с. 85]. Пріоритетом трансформації інституційного блоку досліджуваного механізму є формування його здатності до нівелювання недоліків зовнішнього середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності, що зумовлені інституційними прогалинами регулювання ринку логістики, серед яких насамперед доцільно виділити неформованість низки сегментів цього ринку, інституційні розбіжності правового забезпечення орендних відносин, відсутність ефективних механізмів контролю якості й безпеки виробничо-господарських циклів, мінливість податкового законодавства в цій сфері, поширена практика лобіювання інтересів потужних торговельно-транспортних структур, ускладнений доступ до ринку державних закупівель і формування державного інтервенційного фонду, посилення проявів ведення недобросовісної конкуренції, розбалансована суб'єктно-галузева структура виробництва і збуту продукції.

## ВИСНОВКИ

Безпекоорієнтоване управління стосується менеджменту суб'єктів господарювання, в основі якого гарантування сталого, ефективного довгострокового функ-

ціонування й розвитку, з урахуванням всієї проблематики, орієнтованої на стабільну діяльність й розвиток підприємства у всіх сферах, на постійній основі та за всіма функціональними напрямками в бізнесі. Безпекоорієнтоване управління в умовах високого рівня нестабільності, наявність критичних викликів та загроз стає невід'ємною частиною менеджменту і умовою збереження, життєздатності суб'єктів господарювання сфери логістики, а цифровізація обумовлює нові підходи та практики до безпекоорієнтованого управління підприємствами і організаціями цієї галузі.

В сучасних умовах суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на логістичній діяльності, у формуванні власних систем безпекоорієнтованого управління мають орієнтуватися на два мега аспекти. По-перше, це

виклики функціонування, обумовлені критично гострою нестабільністю і наслідками повномасштабної війни. По-друге, це нові можливості, реалії, а також виклики глобальної і всеохопної цифрової трансформації економічних відносин. Відтак, нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності стосуються всіх провідних складників їх економічної безпеки.

Перспективи подальших досліджень в цій сфері стосуються ідентифікації нових викликів і загроз суб'єктів логістичної діяльності в умовах високого рівня нестабільності, впливу нових викликів і загроз як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища їх господарювання.

### Список використаних джерел

1. Бикова А., Єфіменко І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 45-50.
2. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274-282.
3. 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.
4. Сумець О.М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2023. № 111. С. 194-201.
5. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? *Logistics*. 2017. № 1(2). 28 p.

### References

1. Bykova A., Yefimenko I. The influence of logistics processes on the economic security of the organization. *Digital economy and economic security*. 2024no. 2(11). pp. 45-50. [in Ukrainian].
2. Kovalenko O.O., Martsenyuk T.O., Yavorska I.O. Problems of using information logistics systems at Ukrainian enterprises. *Economic space*. 2015. no. 19. pp. 274-282. [in Ukrainian].
3. Pererva P., Cherep A., Romanchuk T., Dyakova N. Optimizing risks of economic security of the enterprise on the basis of logistics. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences)*. 2022. no. 2. pp. 81-87. [in Ukrainian].
4. Sumets, O.M. [The main components of logistics management in the aspect of ensuring the safety and efficiency of logistics activities of enterprises. *Communal management of cities*. 2023. no. 111. pp. 194-201. [in Ukrainian].
5. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? *Logistics*. 2017. № 1(2). 28 p.

**Artur SHATARSKYI**

PhD in Economics, West Ukrainian National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5445-0432>  
e-mail: shatarskiartur@gmail.com

## **NEW ACCENTS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITY ENTITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

*The paper focuses on management issues in the field of sustainable functioning and development of business entities on the basis of guaranteeing their economic security. The industry specialization of entities specializing in logistics activities is taken into account. New aspects of security-oriented management of logistics entities are defined and taken into account, in particular in the languages of digitalization, which bring to the fore the issues of information and cyber security, digital communications, as well as cashless electronic payments. On this basis, the purpose of the research is to identify new accents of security-oriented management of logistics entities in the conditions of digitalization. The components of the economic security of logistics entities that require priority attention in terms of strengthening during the digital transformation of the economy and society have been determined. The toolkit of safety-oriented management under modern conditions for subjects of logistics activity is indicated. It is shown that under modern conditions, business entities specializing in logistics activities should focus on two mega aspects when forming their own security-oriented management systems. These are: (1) operational challenges caused by critical instability and the consequences of a full-scale war; (2) new opportunities, realities, as well as challenges of global and comprehensive digital transformation of economic relations. It was concluded that the new emphasis of security-oriented management of logistics entities concerns all the leading components of their economic security.*

**Keywords:** security-oriented management, subjects of logistics activity, digitalization, digital of the economy, security, economic security, risks, threats