

УДК 658.7:338.124.4;

JEL classification: G34, M21, R41, D81

ЕФЕКТИВНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

НЕСТЕРЕНКО Світлана

¹ ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0002-2939-2007>

e-mail: svetlananesterenko@ukr.net

У статті запропоновано показники ефективності корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств. Ефективність корпоративного управління в системі економічної безпеки логістичних підприємств оцінюється через фінансову стійкість, оптимізацію логістичних витрат, прозорість прийняття рішень та якість управління ризиками. Система таких показників включає фінансові коефіцієнти, індикатори операційної стійкості та критерії захищеності корпоративних інтересів.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління як ключового чинника забезпечення та зміцнення економічної безпеки логістичних підприємств у сучасних умовах. Методологічну основу дослідження взаємозв'язку корпоративного управління та економічної безпеки логістичних підприємств становлять загальнонаукові та спеціальні принципи, системний, синергетичний, процесний, ситуаційний і ризик-орієнтований підходи, які в сукупності дозволяють обґрунтувати механізми стабілізації бізнесу в умовах нестабільного середовища. Ефективне корпоративне управління логістичними підприємствами є ключовим чинником їхньої економічної безпеки. Воно забезпечує стабільність, захист від ризиків та адаптацію до змін ринку.

У статті запропоновано кількісні та якісні показники, які характеризують стан захищеності його ресурсів, транспортної інфраструктури, фінансів і ланцюгів постачання від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вони дозволяють вчасно виявити кризові явища та оцінити рівень стійкості функціонування логістичних підприємств.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці нових теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної безпеки логістичних підприємств через вдосконалення їх корпоративного управління, а саме за рахунок адаптації моделей контролю та оптимізації фінансово-господарських процесів до сучасних ринкових умов.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, економічна безпека, корпоративне управління, виклики, загрози, ризики, стратегічне управління, корпоративна безпека, підприємство, індикатори, фінансова стійкість, корпоративна безпека, корпоративна культура, логістичні підприємства.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-38>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026

© НЕСТЕРЕНКО Світлана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Планування економічної безпеки логістичних підприємств – це безперервний процес прогнозування ризиків, розробки стратегій захисту ресурсів та оптимізації ланцюгів постачання. Він включає диверсифікацію маршрутів, резервування потужностей, страхування вантажів, моніторинг фінансової стійкості та адаптацію до ринкових і воєнних загроз.

Прогнозування ризиків, захист ресурсів та оптимізація ланцюгів постачання забезпечують стабільне функціонування логістичного підприємства. Вони допомагають заздалегідь побачити загрози, зберегти активи та зменшити витрати на доставку товарів. Прогнозування ризиків охоплює аналіз даних історії попередніх збоїв та затримок. Оцінка ймовірності появи проблеми та моделювання сценаріїв: функціонування логістичних підприємств у кризових умовах. Раннє попередження: використання цифрових інструментів для контролю ситуації в реальному часі. Стратегії захисту ресурсів охоплюють диверсифікацію постачальників, страхування фінансів від непередбачуваних втрат, створення резервних запасів важливих матеріалів на складах, а також захист баз даних та систем управління від кібератак. Оптимізація ланцюгів постачання означає гнучкість маршрутів, а саме швидку зміну шляхів доставки під час криз, впровадження автоматизованих програм для контролю залишків, постійний обмін інформацією з партнерами, скорочення часу обробки замовлень на кожному етапі.

З практичного погляду проблема полягає в тому, що планування економічної безпеки логістичних підприємств часто базується на застарілих статичних моделях, які не встигають за динамічними змінами середовища. Українські логістичні підприємства стикається з високим рівнем невизначеності, руйнуванням інфраструктури та розривом традиційних ланцюгів постачання [3].

Основні практичні проблеми планування проявляються у високій динаміці ризиків, дефіциті даних у реальному часі, нестача кваліфікованих фахівців з ризик-менеджменту та логістичної безпеки. Швидка зміна зовнішніх факторів (логістичні затори, коливання цін на паливо, геополітичні чинники) призводять до того, що довгострокові плани є недієвими [14]. Дефіцит інтегрованих цифрових систем для моніторингу матеріальних та інформаційних потоків заважає вчасно реагувати на загрози [12]. Проблеми з кількісним виміром операційних та репутаційних втрат у разі порушення доставки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективне корпоративне управління є ключовим чинником економічної безпеки логістичних підприємств, оскільки воно забезпечує прозорість процесів, мінімізацію ризиків, захист інтересів власників і стійкість до ринкових коливань. Дослідження зосереджуються на синтезі теорії корпоративного управління та стратегій економічної безпеки.

Економічна безпека розглядається як здатність підприємства протистояти загрозам і зберігати фінансову стабільність. Таке трактування узагальнено в багатьма українськими та закордонними ученими (зокрема Г.В. Козаченка, В.П. Пономарьова, О.М. Ляшенко, Є.А. Олейнікової, С.М. Ілляшенка), які розглядають безпеку як здатність захищати інтереси та ефективно використовувати ресурси [4].

Економічна безпека логістичного підприємства стан захищеності його фінансів, ресурсів та інтересів від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона гарантує стабільний розвиток, високу прибутковість і конкурентоспроможність логістичного підприємства на ринку.

Важливим для цієї теми є науковий доробок щодо управління ланцюгами постачань (SCM), дотримання законів, правил, ринкових стандартів та внутрішніх етичних норм з метою захисту діяльності логістичних підприємств від штрафів, судових позовів та втрати репутації через порушення правил, ризик-менеджменту та цифрової трансформації логістичних процесів, що забезпечують стійкість підприємств в умовах криз і глобальних ринкових трансформацій. Основні напрями наукових доробків:

- оптимізація та забезпечення безперервності транспортно-логістичних потоків ланцюгів постачань;
- методології ризик-менеджменту (ідентифікації, оцінки та нейтралізації загроз економічній безпеці);
- впровадження сучасних цифрових ІТ-систем та захист критичних логістичних даних [4].

Ефективне корпоративне управління виступає фундаментом економічної безпеки логістичних підприємств. Воно мінімізує ланцюгові ризики, оптимізує фінансові потоки та забезпечує безперервність постачань в умовах глобальної нестабільності завдяки прозорості, контролю та стратегічному плануванню.

Методологічну основу дослідження взаємозв'язку корпоративного управління та економічної безпеки логістичних підприємств становлять загальнонаукові та спеціальні принципи, системний, синергетичний, процесний, ситуаційний і ризик-орієнтований підходи, які в сукупності дозволяють обґрунтувати механізми стабілізації бізнесу в умовах нестабільного середовища [12]. Ефективне корпоративне управління логістичними підприємствами є ключовим чинником їхньої економічної безпеки. Воно забезпечує стабільність, захист від ризиків та адаптацію до змін ринку.

Для українських логістичних підприємств національний нормативний контекст базується на законах України «Про транспорт», «Про дорожній рух», «Про транспортно-експедиторську діяльність» та Митному кодексі. Ці документи регулюють ліцензування, безпеку перевезень, митні процедури та відповідальність операторів ринку.

Отже, аналіз наукових джерел, міжнародних рамок і українського нормативного контексту свідчить, що ефективне корпоративне управління є основою економічної безпеки логістичних підприємств. Воно забезпечує прозорість процесів, мінімізацію ризиків, стійкість до ринкових коливань та захист інтересів власників і стейкхолдерів в умовах сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління як ключового чинника забезпечення та зміцнення економічної безпеки логістичних підприємств у сучасних умовах. Для досягнення цієї мети у статті вирішуються такі завдання: оцінити вплив стандартів корпоративного управління на

захищеність бізнесу від ризиків; виявити загрози управління логістичними підприємствами та запропонувати шляхи підвищення ефективності взаємодії власників, менеджменту та стейкхолдерів. Ефективне корпоративне управління є основою економічної безпеки логістичних підприємств. Воно забезпечує прозорість, захист інтересів власників і стабільність у ринкових умовах.

Авторський підхід до ефективного корпоративного управління як чинника економічної безпеки логістичних підприємств формують сукупність принципових положень, методів та інструментів, що забезпечують балансування інтересів власників, менеджменту і стейкхолдерів, мінімізацію ланцюгових ризиків, оптимізацію транспортно-розподільних процесів та захист критичних матеріальних та інформаційних активів логістичних підприємств [11].

Методологічна логіка дослідження ефективного корпоративного управління як чинника економічної безпеки логістичних підприємств ґрунтується на системному, синергетичному та процесному підходах. Дослідження поєднує аналіз ризиків ланцюгів постачання, оцінку фінансової стійкості та моделювання управлінських рішень, використовуючи абстрактно-логічні та морфологічні методи. Для забезпечення прозорості дослідницького дизайну методологічну рамку статті подано у табл. 1.

Таблиця 1

Методологічна рамка дослідження

Методологічний елемент	Зміст використання у статті	Очікуваний результат
Системний підхід	розгляд підприємства як цілісного організму та елемента глобального ланцюга постачань	ідентифікація логістичних, та фінансових загроз
Синергетичний підхід	досягнення додаткового ефекту від узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів	створення моделі прийняття рішень для мінімізації фінансових і операційних ризиків
Принцип прозорості	відкритість фінансової та операційної звітності для акціонерів і партнерів	розробка методичних рекомендацій для оцінки рівня захищеності логістичних структур
Принцип відповідальності	чіткий розподіл повноважень та підзвітність менеджменту	контроль управлінських рішень та потоками ресурсів
Аналіз українського нормативного контексту	дотримання законодавчих актів та галузевих стандартів	своєчасне реагування на ринкові та операційні виклики

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Методологічну основу ефективного корпоративного управління як чинника економічної безпеки логістичних підприємств формують сукупність взаємопов'язаних підходів, принципів, методів та функцій, що інтегрують теорію систем, ризик-менеджмент, логістику та безпекознавство задля гарантування стійкості й захищеності діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Роль корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств

Ефективне корпоративне управління є базою економічної безпеки логістичних підприємств. Воно мінімізує ризики збоїв у ланцюгах постачання, захищає фінансові активи, забезпечує прозорість прийняття рішень та підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз в умовах нестабільного середовища. [1, 2]

Кількісні та якісні показники характеризують стан захищеності його ресурсів, транспортної інфраструктури, фінансів і ланцюгів постачання від внутрішніх та зовнішніх загроз (табл. 2). Вони дозволяють вчасно виявити кризові явища та оцінити рівень стійкості функціонування логістичних підприємств [16].

Головними загрозами для сучасних логістичних компаній є фізичне знищення інфраструктури та складів, перебої в ланцюгах постачання, кібератаки на IT-системи та GPS-трекери, гострий дефіцит кадрів, а також фінансові ризики й транспортне шахрайство.

Комплексна перевірка логістичного підприємства охоплює оцінку ліквідності й платоспроможності за фінансовою звітністю, інвентаризацію та аналіз зносу транспортно-складської інфраструктури, а також кваліфікаційний рекрутинговий аудит персоналу (водіїв, логістів, комірників) задля мінімізації операційних ризиків.

Рекомендовані показники для оцінки загроз діяльності логістичних підприємств		
№п\п	Показники	Перелік
1.	Фінансові	• рівень платоспроможності та ліквідності (коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності); • частка власних оборотних коштів; • рівень рентабельності продажів та загальної рентабельності підприємства; • динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості
2.	Логістичні та операційні	• коефіцієнт завантаження автопарку або рухомого складу; • рівень використання складських площ та ємностей; • витрати на одиницю транспортної роботи (наприклад, витрати на тонно-кілометр); • час виконання логістичного циклу (від замовлення до доставки); • рівень збереження вантажів (частка пошкоджених чи втрачених відправлень)
3.	Ризикові та інфраструктурні	• ступінь зносу транспортних засобів та складського обладнання. • рівень диверсифікації маршрутів і постачальників. • частка застрахованих ризиків (майна, вантажів, відповідальності). • рівень плинності кадрів та дефіциту профільних фахівців (водіїв, логістів)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

2. Класифікування ризиків функціонування логістичних підприємств

Виявлення ризиків у діяльності логістичних підприємств охоплює аналіз загроз для транспортних засобів, складів та ланцюгів постачання (рис. 1). Головними небезпеками можуть бути фізичне руйнування інфраструктури через воєнні дії, перебої з енергопостачанням, дефіцит кадрів, логістичні затори та коливання цін. Для стійкості сучасні логістичні підприємства в Україні відмовляються від складів до розосередженої мережі менших приміщень [6].

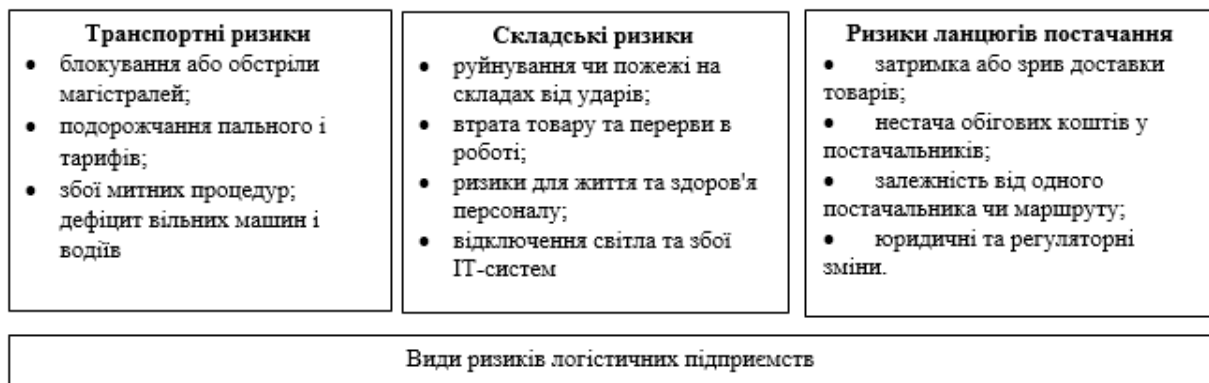


Рис. 1. Класифікація ризиків логістичних підприємств

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою мінімізації ризиків рекомендовано розосереджувати товарних запасів на різних складських приміщеннях, дублювати маршрути і транспорт. Кабінет Міністрів України готує пакет змін до постанови № 1541 для розширення державної програми страхування воєнних ризиків через Експортно-кредитне агентство. Оновлення протоколів безпеки та страхування воєнних ризиків передбачають включення міста Києва та області до зон підвищеного ризику, страхування орендованого майна, агротехніки й транспорту, а також збільшення компенсації страхових премій до 5 млн грн. Цифрові платформи для моніторингу дорожніх загороджень, блокувань та перешкод

використовують GPS, сенсори смартфонів, штучний інтелект та краудсорсинг. Вони допомагають водіям будувати безпечні маршрути в реальному часі, а службам – контролювати стан інфраструктури та безпеку руху [13].

3. Концептуальна методика відбору альтернативних контрагентів для ключових напрямів діяльності типового логістичного підприємства

Мінімізація втрат логістичного підприємства передбачає комбінування резервних постачальників для диверсифікації ризиків сировини та альтернативних маршрутів транспортування для забезпечення безперервності доставки за умов форс-мажорів чи збоїв у ланцюгах постачання. Методи мінімізації втрат логістичних підприємств полягають у диверсифікації постачальників та пошуку альтернативних шляхів транспортування. Пошук альтернативних контрагентів для ключових ресурсів передбачають укладання рамкових договорів із різними географічними локаціями, оцінку надійності та ризиків зриву термінів постачання та балансування обсягів закупівель між основним і резервними постачальниками.

Альтернативні шляхи транспортування охоплюють розробку запасних логістичних маршрутів (мультимодальні перевезення), комбінування видів транспорту (автомобільний, залізничний, авіа), динамічний перерозподіл потоків у реальному часі через затори чи перекриття та використання тимчасових регіональних складів тимчасового зберігання.

Комбінування резервних постачальників – це стратегія управління ланцюгами постачання, за якої логістичне підприємство розподіляє замовлення між основним та додатковими (резервними) партнерами. Це знижує ризики зупинки функціонування через форс-мажори, дефіцит чи логістичні затримки, забезпечуючи безперервність діяльності та гнучкість у ціноутворенні [15].

Основною стратегією комбінування, яка може бути застосованою логістичними підприємствами, є розподіл обсягів. Відповідно до неї основний постачальник отримує 70–80% замовлення (зазвичай за вигіднішою ціною), а резервний – 20–30%, щоб підтримувати активні комерційні відносини та швидкий доступ до товару в разі потреби.

Розглянемо приклад концептуальної методики відбору альтернативних контрагентів для ключових напрямів діяльності типового логістичного підприємства. Так, протягом перших двох кварталів певного року типове логістичне підприємство отримує від трьох різних контрагентів матеріали А і В. Динаміка цін на продукцію, що постачалася, динаміка постачання матеріалів неналежної якості, а також динаміка порушень постачальниками обумовлених термінів поставок наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика контрагентів типового логістичного підприємства

Контрагента	Квартал	Обсяг поставок, од./міс.	Ціна за одиницю матеріалу, грн.	Кількість матеріалів неналежної якості, од./міс.	Кількість партій матеріалів, що були доставлені із запізненням, шт.	Сукупне запізнення поставок, дні
Альтернативний	I	3400	1500	143	7	88
	II	3800	1500	155	9	59
Резервний	I	6100	1100	143	13	92
	II	5400	1100	156	11	58
Основний	I	6100	700	120	9	112
	II	5400	700	130	13	112

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З таблиці 3 можна зробити висновки, що резервний та основний постачальники виставили загалом однакову кількість товару, при цьому основний пропонує нижчу ціну і постачає меншу кількість матеріалів неналежної якості. В той же час сукупне запізнення поставок у основного постачальника – максимальне, що свідчить про те, що для відібраного для аналізу логістичного підприємства вчасність постачання не є вирішальним критерієм для вибору контрагента. Визначаємо рейтинг кожного постачальника за трьома показниками (табл. 4).

Таблиця 4

Рейтингова оцінка контрагентів типового логістичного підприємства

Показник	Вага показника	Оцінка постачальника			Зважене значення		
		Резервний	Резервний	Основний	Резервний	Резервний	Основний
Ціна	0,5	1500	1100	700	7,5	5,5	3,5
Якість	0,3	298	299	250	89,4	89,7	75
Надійність поставки	0,2	147	150	224	29,4	30	44,8
Загальний рейтинг контрагентів					126,3	125,2	123,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними рейтингової оцінки контрагентів за трьома показниками (ціна, якість, надійність поставок) відповідно до методики наступний контракт доцільно підписувати з типовим існуючим основним контрагентом.

Стратегіями розподілу ризиків і навантаження Географічна диверсифікація та ротація замовлень. Географічна диверсифікація передбачає діяльність в багатьох регіонах для захисту від локальних криз. Ротація замовлень означає регулярну зміну маршрутів або типів завдань між водіями та складами для рівномірного завантаження. Географічна диверсифікація передбачає комбінування локальних постачальників (швидка доставка, але вища ціна) та закордонних (дешевше, але довше і ризикованіше). Ротація замовлень означає періодична зміна лідера постачання для стимулювання конкуренції між партнерами та отримання кращих знижок.

Застосування моделі вибору контрагента (перевізника, постачальника послуг чи експедитора) на логістичних підприємствах спрямоване на мінімізацію ризиків, оптимізацію витрат і дотримання стандартів якості. Особливістю є те, що вибір базується не лише на ціні, а й на багатокритеріальній оцінці надійності, географії покриття та швидкості ланцюгів постачання

4. Практичні рекомендації щодо впровадження

Ефективне корпоративне управління на логістичних підприємствах забезпечує економічну безпеку через прозорість, мінімізацію ризиків, захист інтересів власників та стійкість до криз. Для його впровадження доцільно оптимізувати структуру органів управління, запровадити комплексний контроль та цифровізувати процеси. В рамках управління ризиками та безпекою доцільно постійно проводити аудит ланцюгів постачання для виявлення загроз

Основними показниками ефективності корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств (табл. 5) є фінансові результати, стан управління ризиками, якість комплаєнсу, прозорість процесів та захищеність активів. Вони допомагають оцінити стійкість компанії до загроз та якість прийнятих рішень.

Таблиця 5

Рекомендовані показники оцінки ефективності корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств

№п\п	Показник	Характеристика	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
Фінансові та економічні показники				
1.	Рентабельність власного капіталу	показує прибутковість використання коштів власників	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100%	10-35%
2.	Рентабельність активів	відображає ефективність використання всього майна підприємства	(Чистий прибуток ÷ Середня вартість активів) × 100%	1-14%
3.	Коефіцієнт ліквідності	демонструє здатність швидко розраховуватися за боргами	Поточні активи ÷ Поточні зобов'язання	від 1.0 до 2.0 (ідеально – понад 1.5)
4.	Рівень фінансової незалежності	вимірює частку власного капіталу в загальних ресурсах	Власний капітал ÷ Загальна сума активів	ідеально від 0,5 до 0,8
Операційні та логістичні індикатори				
5.	Швидкість обертання оборотних активів	показує, як швидко кошти обертаються в бізнесі	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (без ПДВ та акцизів) ÷ Середня вартість оборотних активів за період	немає норми

6.	Ритмічність поставок	оцінює дотримання термінів доставки та виконання зобов'язань	Сума фактично поставленої продукції за періоди, але не більша за плановий показник кожного періоду ÷ Загальний плановий обсяг постачання	більше 2 разів на місяць одному контрагенту
7.	Витрати на логістичні операції	контролюють собівартість послуг та втрати в дорозі	Витрати на зберігання + Витрати на утримання запасів + витрати на обробку замовлень + Витрати на упаковку + Адміністративні витрати	8-25% від обсягу продажів
8.	Частка застарілого чи пошкодженого майна	вимірює ефективність збереження активів	Дані бухгалтерського обліку	немає норми
Управлінські та безпекові критерії				
9.	Рівень прозорості звітності	оцінює відповідність стандартам та відкритість даних	експертна оцінка	немає норми
10.	Кількість виявлених та попереджених ризиків	показує роботу служби комплаєнсу	експертна оцінка	немає норми
11.	Плинність кадрів менеджменту	відображає стабільність керівного складу	(Кількість звільнених менеджерів ÷ Середня чисельність менеджерів) × 100%	3-10% на рік
12.	Дотримання норм етики та законодавства	знижує ризик штрафів і судових позовів	експертна оцінка	немає норми

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ефективність корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств визначається через індикатори фінансової стійкості, прозорості прийняття рішень, якості управління ланцюгами постачань, захисту прав акціонерів та рівня ризик-менеджменту. Головними критеріями є коефіцієнт ліквідності, швидкість обігу капіталу, рівень диверсифікації ризиків та індекс прозорості управління [13].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Корпоративне управління як чинник економічної безпеки логістичних підприємств охоплює теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації для підвищення стійкості логістичних підприємств в умовах ризиків військового стану. Ефективне корпоративне управління мінімізує загрози та забезпечує стабільний розвиток.

Корпоративне управління є базою для захисту економічних інтересів логістичного підприємства. Прозорість процесів та підзвітність системи контролю знижують ризики фінансових втрат. Ефективні структури швидше реагують на зміни ринку та логістичні кризи, викликані умовами військового стану.

У статті запропоновано показники ефективності корпоративного управління для економічної безпеки логістичних підприємств. Ефективність корпоративного управління в системі економічної безпеки логістичних підприємств оцінюється через фінансову стійкість, оптимізацію логістичних витрат, прозорість прийняття рішень та якість управління ризиками. Система таких показників включає фінансові коефіцієнти, індикатори операційної стійкості та критерії захищеності корпоративних інтересів.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці нових теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо зміцнення економічної безпеки логістичних підприємств через вдосконалення їх корпоративного управління, а саме за рахунок адаптації моделей контролю та оптимізації фінансово-господарських процесів до сучасних ринкових умов.

Практичне значення результатів дослідження теми «Ефективне корпоративне управління як чинник економічної безпеки логістичних підприємств» полягає в розробці прикладних рекомендацій для покращення фінансової стійкості, оптимізації бізнес-процесів та мінімізації ризиків на транспорті й у ланцюгах постачань.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні впливу штучного інтелекту та надійної цифрової бази даних на корпоративне управління логістичних підприємств. Розробка нових моделей оцінки загроз та управління ризиками, що виникають у ланцюгах постачання для їх раннього попередження.

Створення нових індикаторів вимірювання рівня економічної безпеки дозволить підвищити ефективність корпоративного управління. Окремого дослідження потребує адаптація українських стандартів до міжнародних норм корпоративного управління в умовах євроінтеграції. Принципи корпоративного управління ОЕСР (G20/OECD). Вони регулюють корпоративні відносини, які забезпечують прозорість, чесність та довіру на ринках капіталу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Митний кодекс: Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45, № 46–47, № 48. Ст. 552. URL: Офіційний вебпортал парламенту України.
2. Про транспорт: Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 51. Ст. 446. URL: Офіційний вебпортал парламенту України.
3. Про дорожній рух: Про дорожній рух: Закон України від 30.06.1993 № 3353-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 31. Ст. 338. URL: Офіційний вебпортал парламенту України.
4. Про транспортно-експедиторську діяльність: Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 52. Ст. 562. URL: Офіційний вебпортал парламенту України.
5. Дикань В. Л., Воловельська І. В. Основні цілі системи управління економічною безпекою логістичних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 82. С. 46–52.
6. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
7. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 221–228.
8. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. №1(1). С. 126–137.
9. Крилов Д. В. Характеристика загроз економічній безпеці підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасної трансформації*. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-07/2024-13-04-07>
10. Малащенко О. В. Економічна безпека підприємств як чинник ефективного корпоративного управління. *Науковий вісник*. 2015. № 8. С. 283–288.
11. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 25–38.
12. Капелюшна Т. В. Формування площини безпеки підприємства під дією ризиків і загроз. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 255–262.
13. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2022. Вип. 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
14. Селезньова Г. О., Степаненко Р. Д. Сучасні ризики забезпечення економічної безпеки підприємств за умов цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-26>.
15. Сороківська О., Кужда Т., Кіналь Н. Цифрові ризики та інформаційна безпека корпоративного сектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342, № 3 (1). С. 95–105. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-14](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-14)

16. Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. Т. 5, № 46. С. 300-310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>
17. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: кол. монографія / за ред. Я. Я. Пушака, Я. С. Піцура. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
18. Про прийняття національних стандартів, зміни до національного стандарту та скасування національних стандартів : Наказ ДП «УкрНДНЦ» від 17.08.2023 № 210. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0210774-23>
19. Орган з сертифікації систем менеджменту // Державний науково-дослідний інститут технологій кібербезпеки та захисту інформації : вебсайт. URL: <https://csi.cip.gov.ua/uk/pages/organ-z-sertifikaciyi-sistem-menedzhmentu>

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]: Kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 No. 4495-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 44–45, 46–47, 48, Art. 552. [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1994). Pro transport [On Transport]: Zakon Ukrainy vid 10.11.1994 No. 232/94-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 51, Art. 446. [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). Pro dorozhnii rukh [On Road Traffic]: Zakon Ukrainy vid 30.06.1993 No. 3353-XII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 31, Art. 338. [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2004). Pro transportno-ekspedytorsku diialnist [On Freight Forwarding Activities]: Zakon Ukrainy vid 01.07.2004 No. 1955-IV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 52, Art. 562. [in Ukrainian].
5. Dykan, V. L., & Volovelska, I. V. (2025). Osnovni tsili systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoio lohistychnykh pidpriemstv [Main objectives of the economic security management system of logistics companies]. Biznes-navihator, 82, 46–52. [in Ukrainian].
6. Zhyvko, Z. B., Svatiuk, O. R., & Kopytko, M. I. (2018). Korporativne upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky [Corporate governance in the economic security system]: navchalnyi posibnyk [Textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 456 p. [in Ukrainian].
7. Kalyniuk, V. Ye. (2022). Suchasni naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva» [Modern scientific approaches to defining the essence of the concept of “enterprise economic security”]. Biznes Inform, 12, 221–228. [in Ukrainian].
8. Kovalska, L., Holii, O., & Holii, V. (2023). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, struktura ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of an enterprise: Essence, structure and mechanism of ensuring]. Ekonomichnyi forum, 1(1), 126–137. [in Ukrainian].
9. Krylov, D. V. (2024). Kharakterystyka zahroz ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Characteristics of threats to enterprise economic security in modern conditions]. Problemy suchasnoi transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia. Series: Economics and Management, 13. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-07/> [in Ukrainian].
10. Malashchenko, O. V. (2015). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv yak chynnyk efektyvnoho korporativnoho upravlinnia [Economic security of enterprises as a factor of effective corporate governance]. Naukovyi visnyk, 8, 283–288. [in Ukrainian].
11. Namiasenko, V. M. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Economic security of an enterprise under martial law]. Ekonomika Ukrainy, 6, 25–38. [in Ukrainian].
12. Kapeliushna, T. V. (2024). Formuvannia ploshchyny bezpeky pidpriemstva pid diieiu ryzykiv i zahroz [Formation of the enterprise security framework under the influence of risks and threats]. Biznes Inform, 3, 255–262. [in Ukrainian].
13. Prokhorova, V., Krutova, A., & Diachenko, K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises under conditions of destabilizing development]. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seria Ekonomika: Theory and Practice. Series Economics, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) [in Ukrainian].
14. Seleznova, H. O., & Stepanenko, R. D. (2023). Suchasni ryzyky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv za umov tsyfrovizatsii [Modern risks of ensuring the economic security of enterprises under digitalization]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 4, 167–173. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-26> [in Ukrainian].
15. Sorokivska, O., Kuzhda, T., & Kinal, N. (2025). Tsyfrovi ryzyky ta informatsiina bezpeka korporativnoho sektoru [Digital risks and information security of the corporate sector]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1)), 95–105. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-14](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-14) [in Ukrainian].
16. Ziniuk, M., Dieieva, N., Bohatyrova, K., Melnychenko, S., Faivishenko, D., & Shevchun, M. (2022). Tsyfrova transformatsiia korporativnoho upravlinnia [Digital transformation of corporate governance]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(46), 300–310. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807> [in Ukrainian].
17. Pushak, Ya. Ya., & Pitsur, Ya. S. (Eds.). (2017). Aktualni problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini [Current problems of ensuring economic security in Ukraine]: collective monograph. Lviv: Liha-Pres, 368 p. [in Ukrainian].
18. DP «UkrNDNTs». (2023). Pro pryiniattia natsionalnykh standartiv, zminy do natsionalnoho standartu ta skasuvannia natsionalnykh standartiv [On the adoption of national standards, amendments to a national standard and cancellation of national standards]: Nakaz vid 17.08.2023 No. 210. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0210774-23> [in Ukrainian].
19. Derzhavnyi naukovo-doslidnyi instytut tekhnolohii kiberbezpeky ta zakhystu informatsii. (n.d.). Orhan z sertyfikatsii system menedzhmentu [Management systems certification body]. <https://csi.cip.gov.ua/uk/pages/organ-z-sertifikaciyi-sistem-menedzhmentu> [in Ukrainian].

EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY OF LOGISTICS
ENTERPRISES

NESTERENKO Svitlana

HEI "Open International University of Human Development "Ukraine"

The article proposes indicators of corporate governance effectiveness for the economic security of logistics enterprises. The effectiveness of corporate governance in the system of economic security of logistics enterprises is assessed through financial stability, optimization of logistics costs, transparency of decision-making and quality of risk management. The system of such indicators includes financial ratios, indicators of operational stability and criteria for the protection of corporate interests.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving corporate governance as a key factor in ensuring and strengthening the economic security of logistics enterprises in modern conditions. The methodological basis for studying the relationship between corporate governance and economic security of logistics enterprises is general scientific and special principles, systemic, synergistic, process, situational and risk-oriented approaches, which together allow us to substantiate the mechanisms of business stabilization in an unstable environment. Effective corporate governance of logistics enterprises is a key factor in their economic security. It provides stability, protection from risks and adaptation to market changes.

The article proposes quantitative and qualitative indicators that characterize the state of security of its resources, transport infrastructure, finances and supply chains from internal and external threats. They allow for timely detection of crisis phenomena and assessment of the level of stability of the functioning of logistics enterprises.

The scientific novelty of this study lies in the development of new theoretical approaches and practical recommendations for strengthening the economic security of logistics enterprises through the improvement of their corporate governance, namely by adapting control models and optimizing financial and economic processes to modern market conditions.

Keywords: economic security of the enterprise, economic security, corporate governance, challenges, threats, risks, strategic management, corporate security, enterprise, indicators, financial stability, corporate security, corporate culture, logistics enterprises.