

and starts to generate value. QuantumBlack, AI by McKinsey and McKinsey Digital. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>.

21. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2023). World Population Ageing 2023: Challenges and opportunities of population ageing in the least developed countries. United Nations. Available at: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2024\\_wpa2023-report.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2024_wpa2023-report.pdf).

22. Walker, T., Wendt, S., Goubran, S., Schwartz, T. (2024). Artificial Intelligence for Sustainability: An Overview. pp. 1-10. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49979-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49979-1_1).

23. Wang, P., Lu, C., Mian, L., Bhaumik, A. (2023). «Navigating the new normal: strategies for business resilience in a post-pandemic world». *International journal for multidisciplinary research*. Vol. 5. Issue 6. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8093>.

24. WEF Chief Economists Outlook May (2024). World Economic Forum. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Chief\\_Economists\\_Outlook\\_May2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_Economists_Outlook_May2024.pdf).

25. Zawadzki, A., Fantini, L., Covazzi, G. (2023). Coming to Grips with Corporate Climate Risk, BCG. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2023/coming-to-grips-with-corporate-climate-risk>.

#### Анотація.

**Заславська К.А., Заславська Є.В. Вплив глобальних факторів на підприємницькі структури: стратегічна адаптація та трансформація в умовах невизначеності.**

У статті досліджується вплив глобальних факторів на підприємницькі структури, підкреслюючи необхідність стратегічної адаптації та трансформації в умовах швидко змінюваного середовища. Основними виявленими чинниками є глобальна економічна нестабільність, політична нестабільність, зокрема кризи, такі як війна в Україні, технологічні досягнення та зміни в поведінці споживачів. Ці фактори створюють значні виклики, які змушують бізнеси постійно адаптувати свої стратегії та операційні процеси, щоб зберегти конкурентоспроможність в умовах невизначеного глобального ринку. Метою статті є аналіз впливу глобальних факторів на підприємницькі структури та виявлення стратегій, які бізнеси можуть використовувати для ефективної адаптації та трансформації у відповідь на ці виклики, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та стійкість в умовах зростаючої невизначеності глобального середовища. Дослідження використовує комплексний методологічний підхід, включаючи огляд відповідної літератури, аналіз статистичних даних та дослідження кейсів з різних галузей. Аналіз конкретно розглядає, як глобальна економічна нестабільність, політичні зміни, включаючи нестабільність, викликану кризами, такими як війна в Україні, технологічні досягнення та зміни в поведінці споживачів, впливають на підприємницькі структури. Шляхом представлення практичних прикладів дослідження демонструє реальні наслідки цих глобальних факторів для бізнес-операцій та стратегій. Висновки показують, що глобальна економічна нестабільність часто призводить до непередбачуваних коливань попиту, що порушує фінансову стабільність і вимагає переорієнтації бізнес-стратегій. Політичні зміни, особливо ті, що впливають на торговельну політику, регуляторні рамки та кризи, такі як війна в Україні, створюють додаткові труднощі, які роблять гнучкість та оперативність критично важливими для глобальних бізнес-операцій. Технологічні досягнення стимулюють безперервні інновації, вимагаючи від бізнесів інтеграції нових технологій і перегляду традиційних моделей для збереження конкурентоспроможності. Крім того, зміни в поведінці споживачів, зумовлені глобальними тенденціями, вимагають постійних коригувань у пропозиціях продуктів та маркетингових стратегіях для задоволення змінних потреб ринку. Ці глобальні фактори призводять до значних внутрішніх змін у бізнесах, включаючи реструктуризацію операцій, перерозподіл ресурсів і перехід до більш гнучких та стійких практик. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на конкретних впливах глобальних факторів на різні типи підприємницьких структур, враховуючи розміри, галузі та регіональні особливості. Глибше розуміння цих аспектів є ключовим для передбачення викликів і розробки індивідуальних стратегій, що підвищують стійкість і забезпечують стабільний розвиток у динамічному глобальному середовищі.

**Ключові слова:** підприємницька структура, глобальні фактори, адаптація, стратегічні зміни, трансформація, стійкість, стабільність, невизначеність/

Стаття надійшла до редакції 23.08.2024 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Заславська К.А., Заславська Є.В. Вплив глобальних факторів на підприємницькі структури: стратегічна адаптація та трансформація в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 26-32.

Zaslavska K., Zaslavska Y. Impact of global factors on entrepreneurial structures: navigating strategic adaptation and transformation amidst uncertainty. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 5, pp. 26-32.

УДК: 338.47; JEL classification: H56; L23; L80; L91

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-6>

Шатарський Артур, доктор філософії з економіки, Західноукраїнський національний університет, <https://orcid.org/0000-0002-5445-0432>

## КОНФЛІКТ ЦІЛЕЙ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Шатарський А. Конфлікт цілей в системі безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності: практичний механізм реалізації.**

У статті досліджено практичний механізм реалізації логістичного управління, а також обґрунтовано матеріально-технічне забезпечення суб'єктів логістичної діяльності. Ідентифіковано основні фактори впливу формування матеріально-технічних ресурсів. Проведено комплексне дослідження логістичної системи суб'єктів логістичної діяльності. На основі чого представлено цільові конфлікти суб'єктів логістичної діяльності. Виокремлено, що типовими прикладами конфлікту витрат «trade off» є витрати транспортування та складування під час вибору виду транспорту, вибору кількості складів тощо. Сформовано організаційно-економічний механізм безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** логістика, безпека, система безпеки, конфлікт цілей, логістичне управління, суб'єкти логістичної діяльності, матеріально-технічне забезпечення, «зв'язок trade off».

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Практичне впровадження концепції логістики у системному управлінні суб'єктів логістичної діяльності створює значні труднощі в усіх її характеристиках у контексті турбулентності економічних процесів. Однак найважливішими з перспективи впровадження концепції логістики необхідно вважати проблемні аспекти, що виникають із концептуалізації «системного мислення», оскільки це відбувається на першій стадії – стадії формування цілей. Як і ціль суб'єкта логістичної діяльності, що трансформується залежно від ієрархічного рівня управління, так і цілі логістики як функціональні підлягають модифікації щодо структурної ієрархії системи управління.

За умов обмеженого функціонування окремих елементів суб'єктів логістичної діяльності у разі впровадження для кожного з них є можливість сформувати одну або декілька найбільш «привабливих» цілей, тобто тих, що прийнято називати головною (головними). Досить часто ці цілі для окремих елементів є різновекторними, але безконфліктними. Проте за умов інтеграції окремих елементів у певну систему створюється середовище конфлікту цілей: конфлікт цілей виникає як між цілями складових частин (субсистем) системи, так і між ними та ціллю вищого рівня – головною ціллю системи. Слід відзначити, що названі конфлікти цілей за характером є конфліктами ієрархії. Крім того, логістика повинна акцентувати увагу і на функціональних конфліктах цілей, структуруючи підприємство на такі складові сфери: виробництво, логістика, фінанси, персонал тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблемних аспектів ризиків безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності у свій час розглядали О. Вівчар, В. Захарченко, М. Єрмошенко, Є. Крикавський, Л. Ларіна, М. Окландер, Г. Пастернак-Гаранушенко, О. Тридіда, М. Флейчук, У. Щурко. Незважаючи на численні публікації питання конфлікту цілей в системі безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності досліджено не достатньо, що і обумовило постановку мети дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою є ідентифікація основних конфліктів цілей, що впливають на економічну стійкість суб'єктів логістичної діяльності та обґрунтування концептуалізації вертикальних маркетингових систем як засобу уникнення конфліктів між учасниками товароруху

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід відзначити, що на практиці функціонування безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності між учасниками одного каналу, а також між різними каналами можуть спостерігатися і різні ступені співпраці, конфлікти та конкуренції. Як правило, співпраця суб'єктів логістичної діяльності характерна для членів, які входять до складу одного каналу [7]. Виробники, оптовики та роздрібні торговці допомагають один одному і, звичайно, це приносить більший прибуток для кожного, ніж тоді, коли б вони діяли поодиноці. Завдяки співпраці

вони мають змогу ефективніше співпрацювати, краще обслуговувати й повніше задовольнити цільовий ринок. Однак в межах каналу можуть виникати конфлікти. Так, конфліктувати можуть:

- представники різних рівнів одного й того самого каналу;

- фірми одного рівня [2, с. 170].

Останнім часом як засіб уникнення конфліктів суб'єктів логістичної діяльності між учасниками товароруху виникли вертикальні маркетингові системи (ВМС) всупереч традиційним каналам розподілу. Традиційний канал розподілу складається з незалежного виробника, одного чи кількох оптових та одного або кількох роздрібних торговців. Кожен член каналу – це окремий суб'єкт логістичної діяльності, який намагається забезпечити максимальний прибуток та економічну результативність у системному розподілі зокрема. Так, з практичної точки зору будь-хто з членів каналу суб'єкта логістичної діяльності не має повного чи навіть достатнього контролю над діяльністю решти членів. Вертикальна маркетингова система складається з виробника та одного або кількох роздрібних торговців, що діють як єдина система суб'єкта логістичної діяльності. У цьому разі один із членів каналу є або власником роздрібних торговців, або надає їм торговельні привілеї, або має можливість забезпечити їх певну співпрацю. Домінувати у межах вертикальної маркетингової системи може або виробник, або оптовик, або роздрібний торговець. Вертикальні маркетингові системи виникли як засіб контролю за поведінкою каналу та запобігання конфліктам між його окремими членами, що переслідують свою мету. Встановлено, що ці системи економічні з міцними позиціями на ринку, що виключають повторювання зусиль. Існує три основних типи вертикальних маркетингових систем:

- корпоративні – в межах корпоративної ВМС послідовні етапи виробництва та розподілу перебувають в одноосібному володінні суб'єкта логістичної діяльності;

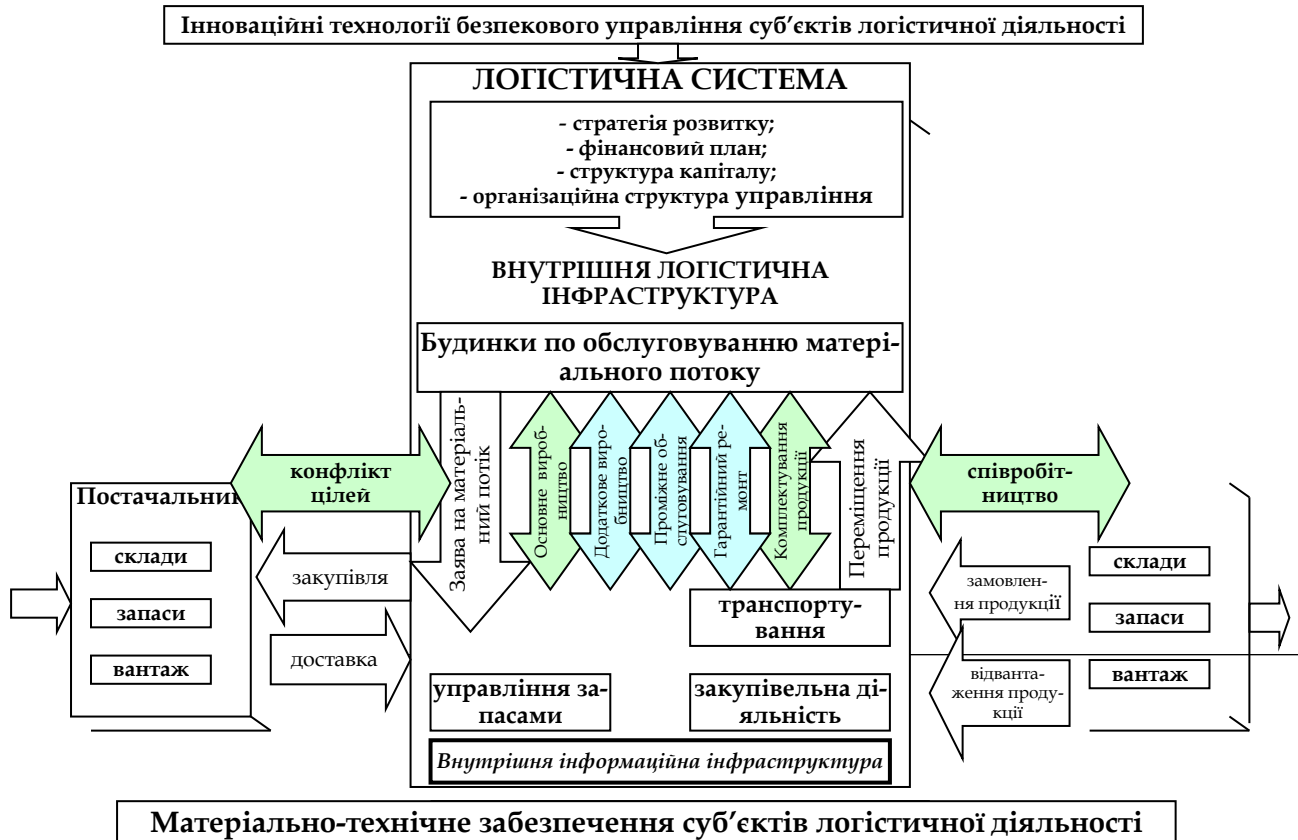
- договірні – складаються з незалежних фірм, що зв'язані між собою договірними відносинами і координують програми своєї діяльності для спільного досягнення більшої економії та вищих фінансових результатів;

- керовані – координують діяльність ряду послідовних етапів виробництва та розподілу товарів завдяки потужності та розмірам одного з їх учасників. Виробник основного фірмового товару дає змогу співпрацювати та досягти міцної підтримки з боку проміжних продавців цього товару [4, с. 15].

У сучасних умовах з метою впровадження в менеджменті теорії прийняття логістичних рішень формування логістичних рішень і проєктів передбачає відповідну структурування логістичних цілей. Поряд із загальною ціллю логістичний менеджмент стикається з численними цілями часткового чи предметного характеру, які формують загальну ціль, оскільки перебувають щодо неї у відповідній ієрархії. Результат структурування логістичних цілей формується насамперед під впливом характеру замовлення на продукцію. Залежно від характеристики замовлення формуються різні вектори планування (регулювання) у безпековому

управлінні суб'єктів логістичної діяльності. Тому в результаті сформовано організаційно-

економічний механізм безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності (див. рис. 1).



**Рис. 1. Організаційно-економічний механізм безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності.** Джерело: авторська розробка

Головна ціль суб'єктів логістичної діяльності може бути представлена у такий спосіб: освоєння матеріального та нематеріального потоків і мінімізація витрат, починаючи від прийняття замовлення до постачання споживачу включно. Зрозуміло, що головна ціль ініціюватиме певні реакції щодо скорочення інноваційних циклів, технологій, виробничих та транспортних процесів.

Цілі логістичних функціональних компонент загалом полягають у повному виконанні програмних завдань із мінімальними витратами. Треба зазначити, що специфіка змісту часткових логістичних цілей щодо головної цілі не вимагає поточної оптимізації, оскільки це передбачено в головній цілі. На підставі принципу емерджентності нереальним є поєднання поточної та глобальної часової оптимізації за умови одночасної мінімізації витрат. Досить відомий постулат «виграємо в часі, програємо в грошах» – існує як в постачанні, так і в транспортуванні, виробництві та збуті.

Беручи за фундаментальний базис структуру системи суб'єктів логістичної діяльності, можуть бути представлені часткові та окремі цілі логістики постачання, збуту, перероблення відходів, виробничої логістики. При цьому можуть відбуватися окремі цільові конфлікти як наслідок реалізації логістичних рішень. Цільові конфлікти першого виду виникають як протиріччя між виконанням цілей окремих функціональних компонент і реалізацією головної цілі суб'єкта логістичної діяльності. Так, забезпечення гарантії безперервного матеріального виробництва вимагає від

сфери постачання збільшення запасів матеріалів, складових частин виробів, а це веде до зростання витрат загалом для відповідних суб'єктів логістичної діяльності. Аналогічно вимога пришвидшення реакції на замовлення клієнтів вимагає від сфери збуту утримання більших запасів готової продукції, що також створює зростання загальних витрат суб'єктів логістичної діяльності. Тому ці протиріччя можна усунути тільки логістичним плануванням та управлінням. Слід зауважити, що діяльність суб'єктів логістичної діяльності уможливує раціональність зростання загальних витрат, якщо це супроводжується очікуваним збільшенням прибутку.

Окремі цілі суб'єкта логістичної діяльності об'єкта-продукції можуть охоплювати створення блокових виробів для прискореного реагування на варіації (модифікації), уніфікацію технологій, стандартизацію складових частин, ремонтоздатність товару, уніфікацію складування, пакування та транспортування тощо.

Окремі цілі суб'єкта логістичної діяльності, а саме технологічної підготовки, передбачають встановлення оптимального розподілу власного виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій, спрощення виробничих процесів, забезпечення оптимізації виробничого процесу.

Цільові конфлікти другого виду стосуються протиріччя між цілями суб'єкта логістичної діяльності окремих функціональних компонент. Так, якщо є великі матеріальні запаси, це дає змогу скоротити час реагування у матеріальному

виробництві у разі прийняття рішення про його збільшення. Це водночас означає додаткові витрати на утримання надлишкових запасів матеріалів і складових частин, однак для виконання додаткових замовлень виробнича сфера зможе швидше відреагувати. З іншого боку, утримання малих запасів матеріалів, складових частин виробів може створити вищі транспортні витрати у постачанні [5].

Однак взаємозв'язок між представленими параметрами може мати і протилежний характер, якщо незалежний (основний) чинник розглядається як час реакції, тобто цикл реалізації замовлення: чим менший цикл реалізації замовлення, тим менше необхідно мати запасів продукції. Протилежні, на перший погляд, характеристики взаємозв'язків між запасами та термінами виконання замовлення досить аргументовано вирішуються із застосуванням дихотомії в логістиці. Аналогічні цільові конфлікти можна застосовувати у виробничій логістиці щодо серійності виробництва у логістиці збуту та транспортній логістиці тощо. Їх усунення постійно вимагає допустимого компромісу, що і формує оптимальність рішень.

Слід звернути увагу на той факт, що однією із необхідних систем функціонування логістичного управління є система управління матеріально-технічним забезпеченням. Вона значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу – це виробництво та постачання необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів – вхідні інформаційного процесу, перетворені операційною системою на її вихід – готову продукцію. До обов'язків матеріально-технічного забезпечення входить своєчасна доставка в операційну систему суб'єктів логістичної діяльності усіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, теплоенергії тощо) в обсягах, необхідних для нормального функціонування операційного процесу з виробництва необхідної продукції. На вибір форми постачання операційної системи можуть впливати різноманітні фактори. Залежно від цих факторів операційна система забезпечує себе ресурсами через товарносіровинні біржі, аукціони, різні посередницькі логістичні системи, власним виробництвом комплектуючих виробів та інше [1].

На великих суб'єктах логістичної діяльності роботу із забезпечення усіма видами ресурсів здійснює управління (відділи) матеріально-технічного забезпечення. При формуванні управлінської структури матеріально-технічного забезпечення необхідно врахувати основні управлінські функції:

- проведення маркетингового дослідження ринку постачальників конкретних видів ресурсів та їх каналів розподілу;
- нормування потреби в конкретних видах ресурсів;
- аналіз ефективності використання ресурсів та розробка заходів щодо зниження норм щодо їх витрачання;
- розробка матеріальних балансів;

- планування матеріально-технічного забезпечення виробництва ресурсами;
- організація транспортування, складського господарства, а в разі необхідності підготовки ресурсів до використання під час виробництва;
- організація забезпечення ресурсами робочих місць;
- організація переробки та реалізації відходів виробництва;
- оптимізація форм матеріально-технічного забезпечення виробництва [6].

Встановлено, логістичне управління суб'єктів логістичної діяльності полягає у всебічному та комплексному вирішенні питань забезпечення безпечного руху матеріальних і супутніх їм потоків у процесі виробництва та споживання. Логістична система охоплює та погоджує процеси виробництва, закупівель та розподілу продукції, а також є основою під час стратегічного планування та прогнозування. Прийняття концепції логістики вимагає комплексного підходу до управління системою каналів, через які надходять об'єкти логістичної діяльності, убувають з нього, а також переміщуються всередині нього всі матеріальні елементи процесів виробництва та розподілу. Це дає змогу провести аналіз поточних операцій, спрямований на виявлення усіх можливих загроз та втрат, з якими може стикнутися підприємство. Такий аналіз здійснюється шляхом побудови як узагальнених, так і детальних схем, які демонструють всі операції суб'єкта логістичної діяльності: від постачання сировини, матеріалів, палива до доставки готової продукції споживачам. Логістика буде сприяти підвищенню рівня безпеки, сталості та ефективності роботи суб'єкта логістичної діяльності за дотримання низки вимог, таких як підтримка зв'язку логістики з корпоративною стратегією; вдосконалення організації руху матеріальних потоків; надходження необхідної інформації та сучасна технологія її оброблення; ефективне управління трудовими ресурсами; налагодження тісного взаємозв'язку з іншими фірмами у сфері вироблення стратегії; облік прибутку від логістики в системі фінансових показників; визначення оптимальних рівнів логістичного обслуговування з метою підвищення рентабельності; ретельна розробка логістичних операцій [3, с. 630].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи описане вище, слід відзначити, що сутнісне розуміння цільових конфліктів аргументує істотне значення теорії логістики для ефективного розвитку суб'єкта логістичної діяльності за умов ринкової економіки, оскільки основним вектором конфлікту цілей, як правило, є конфлікт витрат (коштів). Вирішення такого типу конфлікту витрат можна знайти у так званому підході «зв'язок trade off» (зв'язок субстанцій). Типовими прикладами конфлікту (субстанцій) витрат «trade off» можна вважати: витрати транспортування та складування під час вибору виду транспорту, вибору кількості складів тощо; витрати замовлень і втрати під час визначення партій закупівлі; витрати утримання запасів і втрати вичерпання запасів під час визначення величини запасів; витрати виробництва та витрати запасів



незавершеного виробництва під час визначення партії виробництва.

Отже, логістичні системи функціонують в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовищ. Тому за цих обставин неодмінною якістю логістичної системи є її здатність до адаптації в контексті забезпечення безпекового рівня. Висока надійність та

забезпечення стійкості – один з фундаментальних принципів її функціонування. Слід відзначити, що основним завданням безпекового управління суб'єкта логістичної діяльності є ефективне прийняття рішень та усунення цільових конфліктів, які сприятимуть покращенню функціонування економічної системи.

#### Література.

1. *Алькема В.Г.* Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2011. 378 с.
2. *Вівчар О.І.* Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Випуск 1(4). С. 166-173.
3. *Судакова О.І., Миськов О.О., Зимогляд Ю.С.* Впровадження логістичної системи до механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 628-633.
4. *Погребняк А.Т., Неміш Ю.В.* Безпека та особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах ризику. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 10-18.
5. *Порова Н., Катаєв А., Невертій А., Криворучко О., Скряковський Р.* Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4).
6. *Stefanova M.* Changes in Quality and Risk Management in Logistics. Integrating Quality and Risk Management in Logistics. IntechOpen. 2022.
7. *Vivchar O., Ziailyk M.* Practical basis of the organizational and legal contexts of ensuring cooperative security: current realities and main threats. *Modeling the development of the economic systems: Scientific journal*. 2023. № 2. P. 8-12.

#### References.

1. *Al'kema, V.H.* (2011). *Systema ekonomichnoi bezpeky lohistychnykh utvoren'*. [System of economic security of logistics entities]. University of economics and law «KROK». Kyiv, Ukraine.
2. *Vivchar, O.I.* (2011). «Paradigm and scientific base of logistics management». *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. Issue 1(4). pp. 166-173.
3. *Sudakova, O.I., Mys'kov, O.O., Zymohliad, Yu.S.* (2018). «Implementation of the logistics system to the economic security management mechanism of the enterprise». *Ekonomika i suspil'stvo*. Issue 19. pp. 628-633.
4. *Pohrebniak, A.T., Nemish, Yu.V.* (2022). «Security and features of supply chain operation under risk conditions». *Naukovi zapysky L'viv's'koho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii iurydychna*. Issue 35. pp. 10-18.
5. *Porova, N., Kataiev, A., Nevertii, A., Kryvoruchko, O., Skrykovskyy, R.* (2021). «Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions». *Studies of Applied Economics*. № 38(4).
6. *Stefanova, M.* (2022). Changes in Quality and Risk Management in Logistics. Integrating Quality and Risk Management in Logistics. IntechOpen.
7. *Vivchar, O., Ziailyk, M.* (2023). «Practical basis of the organizational and legal contexts of ensuring cooperative security: current realities and main threats». *Modeling the development of the economic systems: Scientific journal*. № 2. pp. 8-12.

#### Abstract.

**Shatarskyi A. Conflict of goals in the security management system of logistics activity subjects: a practical implementation mechanism.**

The practical implementation of logistics in the system management of subjects of logistics activity creates significant difficulties in all its characteristics in the context of the turbulence of economic processes. However, the most important from the perspective of the implementation of the logistics concept should be the problematic aspects arising from the conceptualization of "system thinking", since it is presented at the first stage - the stage of goal formation, just like the goal of logistics activity, which is transformed depending on the hierarchical level of management, logistics goals as functional are subject to modification about the structural hierarchy of the management system. Under the conditions of limited functioning of individual elements of the subjects of logistics activity, in the case of implementation, each of them can form one or more of the most "attractive" goals, that is, those that are usually called the primary (main) goals. Quite often, these goals for individual elements are multi-vector but conflict-free. However, under the conditions of integration of individual elements into a particular system, an environment of conflict of goals is created: a conflict of goals occurs both between the goals of the parts (subsystems) of the system and between them and the goal of a higher level - the main goal of the system. It should be noted that the named conflicts of goals are conflicts of hierarchy by nature. In addition to them, logistics should focus on functional conflicts of goals, structuring the enterprise into the following constituent areas: production, logistics, finance, personnel, etc. The article examines the practical mechanism of implementing logistics management and substantiates the material and technical support of subjects in logistics activity. The main factors influencing the formation of material and technical resources have been identified. A comprehensive study of the logistics systems of the subjects of logistics activity was conducted. Based on this, the target conflicts with the subjects of logistics activity are presented. It is highlighted that typical examples of «trade-off» cost conflicts are transportation and storage costs when choosing a type of transport, choosing the number of warehouses, etc. An organizational and economic mechanism of security management at logistics entities has been formed.

**Keywords:** logistics, security, security system, conflict of goals, logistics management, subjects of logistics activity, material and technical support, «communication trade off».

Стаття надійшла до редакції 23.08.2024 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Шатарський А. Конфлікт цілей в системі безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності: практичний механізм реалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 32-36.

Shatarskyi A. Conflict of goals in the security management system of logistics activity subjects: a practical implementation mechanism. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 5, pp. 32-36.