

## ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### THE INFLUENCE OF LOGISTICS PROCESSES ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

*Логістика є критичним елементом сучасного бізнесу, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації. Проблема впливу логістичних процесів на економічну безпеку організації виникає в контексті постійних змін у глобальному середовищі, що вимагає розуміння та оптимізації цих процесів для забезпечення стійкості та успішності бізнесу. Метою дослідження є аналіз впливу логістичних процесів на економічну безпеку організації. Об'єктом дослідження є логістичні системи підприємств, а предметом – їх взаємозв'язок з економічною безпекою. Методологічну базу дослідження складають аналітичні та емпіричні методи, включаючи аналіз наукової літератури, статистичні дані, а також експертні опитування. У дослідженні використано аналіз наукової літератури з питань логістики та економічної безпеки для з'ясування теоретичних основ та практичних аспектів взаємозв'язку між ними. Додатково проведені емпіричні дослідження у формі опитувань серед практикуючих логістів та керівників підприємств для отримання практичних висновків та рекомендацій. Проаналізовано вплив сукупності факторів та причинно-наслідкові зв'язки логістичних процесів на економічну безпеку організації, визначено ключові чинники, що впливають на цей процес та розглянуті можливі шляхи оптимізації. На основі дослідження зроблено висновок, що ефективне управління логістичними процесами може значно підвищити економічну безпеку організації. Рекомендуються впровадження стратегій оптимізації, таких як використання інформаційних технологій, стратегічне партнерство та постійне вдосконалення процесів, для забезпечення стабільності та успішності бізнесу.*

**Ключові слова:** логістика, економічна безпека, логістичні процеси, логістична система.

УДК 658.7:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-7>

**Бикова А.Л.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент,  
завідувачка кафедри економіки  
та економічної безпеки,  
Університет митної справи та фінансів

**Єфіменко І.В.<sup>2</sup>**

аспірант кафедри економіки  
та економічної безпеки,  
Університет митної, справи та фінансів

**Bykova Adel**

University of Customs and Finance

**Yefimenko Ihor**

University of Customs and Finance

*Logistics is a critical element of modern business, as it directly affects the efficiency and competitiveness of organizations. The problem of the influence of logistics processes on the economic security of organizations arises in the context of constant changes in the global environment, which requires understanding and optimization of these processes to ensure sustainability and business success. The purpose of the study is to analyze the impact of logistics processes on the economic security of organizations. The object of research is logistics systems of enterprises, and the subject is their relationship with economic security. The methodological base of the research consists of analytical and empirical methods, including the analysis of scientific literature, statistical data, as well as expert surveys. The research uses the analysis of scientific literature on logistics and economic security to clarify the theoretical foundations and practical aspects of the relationship between them. In addition, empirical research was conducted in the form of surveys among practicing logisticians and company managers to obtain practical conclusions and recommendations. The impact of a set of factors and the cause-and-effect relationships of logistics processes on the economic security of organizations is analyzed, the key factors influencing this process are determined, and possible ways of optimization are considered. Based on the research, it was concluded that effective management of logistics processes can significantly increase the economic security of organizations. The implementation of optimization strategies such as the use of information technology, strategic partnerships and continuous improvement of processes is recommended to ensure the stability and success of the business.*

**Key words:** logistics, economic security, logistics processes, logistics system.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобальному бізнес-середовищі, що характеризується зростанням конкуренції, логістика відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та конкурентоздатності підприємств. Логістичні процеси, які охоплюють постачання, виробництво та дистрибуцію, безпосередньо впливають на економічну безпеку організацій. Однак, із розвитком інноваційних технологій та ускладненням бізнес-процесів, з'являються нові виклики та загрози, які можуть вплинути на ефективність логістичних систем та загрозу економічній безпеці підприємств. Зокрема, сучасні тренди, такі як глобалізація ринків, збільшення обсягів торгівлі, швидкий технологічний прогрес і ускладнення ланцюгів постачання, створюють нові виклики для логістичних систем. Наприклад, нестабільність геополітичної ситуації може призвести до змін у торгових шляхах та перешкод у постачанні матеріалів. Також,

збільшення обсягів торгівлі може призвести до зростання транспортних витрат та затримок у доставці товарів. Крім того, швидкий технологічний прогрес може створити необхідність у впровадженні нових систем управління та інформаційних технологій для оптимізації логістичних процесів.

В цьому контексті, виникає потреба в глибокому аналізі впливу логістичних процесів на економічну безпеку організацій та виявленні стратегій для подолання цих викликів. Гіпотезою дослідження є те, що ефективне управління логістичними процесами може значно підвищити стійкість та конкурентоспроможність підприємств. Для підтвердження цієї гіпотези необхідно провести аналіз стану логістичних систем, виявити ключові фактори, що впливають на економічну безпеку, та розробити стратегії оптимізації, які забезпечать стабільність та успішність бізнесу. За даними Європейської бізнес-асоціації, комітету з логістики (ЕВА), понад

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6103-9267>

70% підприємств вважають оптимізацію логістичних процесів одним з найважливіших завдань для забезпечення стабільності та ефективності їх діяльності [1].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Trakulsunti, Y., Antony, J., Garza-Reyes, J.A., Tortorella, G.L., Chuayjan, W. and Foster, M., Bhattacharjya, J., Tripathi, S., Gezdur, A., Sutton-Brady, C. and Bell, M., Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J.M., Moyano-Fuentes, J. and Castaño-Moraga, C.A., Nitsche, B., Brands, J., Treiblmaier, H. and Gebhardt, J., Perotti, S., Bastidas Santacruz, R.F., Bremer, P. and Beer, J.E., Benatiya Andaloussi, M., Kawa, A. and Zdrenka, W., Vivaldini, M., Alkaabi, K., Hrouga, M. and Sbihi, A., Michel, S., Bootz, J.-P. and Bessouat, J. [2–12] та інші автори.

**Мета та завдання статті.** Метою дослідження є аналіз впливу логістичних процесів на економічну безпеку організацій з метою виявлення ключових чинників, що визначають цей вплив, та розробки стратегій оптимізації для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу.

**Завдання дослідження:**

1. Провести аналіз сучасного стану логістичних процесів на підприємствах та їх впливу на економічну безпеку.

2. Виявити ключові чинники, що впливають на економічну безпеку через логістичні процеси.

3. Дослідити сучасні тренди та тенденції у логістиці та їх можливий вплив на економічну безпеку організацій.

4. Розробити стратегії оптимізації логістичних процесів з метою забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств.

5. Надати практичні рекомендації щодо впровадження результатів дослідження для підвищення економічної безпеки організацій.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сучасному етапі розвитку бізнесу, логістика виступає ключовим чинником, що впливає на ефективність діяльності підприємств у всіх сферах господарювання. Логістичні процеси є комплексом процесів, що включають постачання, виробництво, складування та дистрибуцію товарів і послуг з метою забезпечення діяльності підприємств різних галузей економіки. Вони визначають базову роль логістики в економіці країни та підкреслюють вирішальне значення управління логістичними процесами у системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Підприємства, що впроваджують механізми, які дозволяють успішно оптимізувати логістичні процеси шляхом застосування інноваційних технологій через оптимізацію й раціоналізацію, здатні забезпечити стабільність постачання товарів та послуг, знизити собівартість продукції, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності та рівня задоволеності клієнтів від отриманих послуг. Проте, наявність недоліків у логістичних ланцюгах може призвести до серйозних проблем для підприємства, а саме: нестабільності процесів постачання, затримки у виробничих процесах через відсутність синхронізації постачання та операційних процесів. В свою чергу, зазначені недоліки у системі організації дистрибуції призводять до фінансових втрат, втрати клієнтів та негативного впливу на репутацію компанії [2].

Сучасні тренди та тенденції розвитку економіки, зокрема глобалізація ринків шляхом нарощування обсягів міжнародного партнерства та транскордонної співпраці, швидкий розвиток електронної комерції шляхом впровадження та розвитку інформаційних технологій, створюють нові виклики для логістичних систем на макроекономічному рівні. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі призводить до зростання транспортних витрат та необхідності вдосконалення системи логістичного управління, а поширення концепції «локального виробництва та споживання» переформатує логістичні процеси відповідно до нових викликів та загроз. Зокрема, зміни в споживчих уподобаннях у різних галузях економіки призводять до необхідності адаптації логістичних процесів через зміну місць локалізації ресурсів виробництва, перенесення виробничих потужностей у країни із більш привабливими умовами ведення бізнесу та місця знаходження кінцевих споживачів для задоволення нових потреб ринку. У такому контексті, аналіз сучасного стану логістичних процесів на підприємствах та їх впливу на економічну безпеку є актуальним завданням та має високу практичну цінність в умовах трансформацій економічних систем.

Пошук оптимальних рішень у логістиці для забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах змінного середовища стає однією з головних стратегічних цілей сучасних підприємств. Тому вивчення та аналіз управління логістичними процесами є необхідним для успішного функціонування та розвитку організацій у сучасному світі. Логістичні процеси на підприємствах можуть бути вирішальним чинником, що впливає на економічну безпеку компаній. Один з ключових чинників є ефективність управління ланцюгом постачання. Забезпечення постійного та безперебійного постачання сировини та матеріалів є критичним для неперервного виробництва та задоволення попиту на продукцію. Недоліки в управлінні ланцюгом постачання можуть призвести до перерв у виробництві та втрати прибутку [2].

Інший ключовий чинник полягає в ефективному забезпеченні процесів складування та управління запасами. Надмірні запаси можуть призвести до зайвих витрат на складське утримання та втрати

через застарілість товарів, тоді як недостатність запасів може спричинити затримки у виробництві та недолики в постачанні, що може негативно вплинути на репутацію компанії.

Додатковим фактором, який впливає на економічну безпеку через логістичні процеси, є якість та швидкість виконання доставок. Забезпечення своєчасної та безперебійної доставки товарів до клієнтів відіграє ключову роль у збереженні лояльності клієнтів та уникненні втрат через невиконання контрактних зобов'язань. Крім того, ефективно управління інформаційними потоками та використання сучасних технологій можуть відігравати значну роль у забезпеченні економічної безпеки через логістичні процеси. Інтеграція систем управління логістикою та використання аналітичних інструментів допомагає підприємствам вчасно виявляти проблемні ситуації та швидко реагувати на них. Таким чином, ключові чинники, що впливають на економічну безпеку через логістичні процеси, включають ефективне управління ланцюгом постачання, оптимізацію запасів, своєчасність доставок та використання сучасних інформаційних технологій. Врахування цих чинників та їх оптимізація дозволяють підприємствам забезпечити стабільність та успішність їх діяльності [3].

На сучасному етапі розвитку бізнесу логістика трансформується з урахуванням низки сучасних трендів і тенденцій, які впливають на її функціонування та можуть мати значний вплив на економічну безпеку організацій. Одним з таких трендів є збільшення глобалізації ринків та зростання міжнародної торгівлі. Процеси глобалізації призводять до більш складних логістичних мереж, збільшення обсягів міжнародних перевезень та зростання конкуренції на світовому ринку. Ще одним важливим трендом є швидкий розвиток електронної комерції, що призводить до змін у споживчих уподобаннях та підвищення очікувань споживачів щодо швидкості та якості доставки. Описані процеси ставлять підприємства перед викликом забезпечити ефективну логістичну інфраструктуру, яка здатна виконувати зростаючі вимоги споживачів. Також варто

відзначити зростання значення екологічних питань та сталого розвитку в логістиці. Підприємства все більше звертають увагу на зменшення викидів та оптимізацію використання ресурсів у логістичних процесах, що може призвести до впровадження нових технологій та підходів, що забезпечать екологічно стійкішу та відповідальну логістику [4].

Одним із сучасних трендів є також розвиток технологій та автоматизація в логістичних процесах. Впровадження роботизованих систем управління складами, використання штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси та забезпечувати більш високу ефективність. Описані вище тренди та тенденції можуть мати значний вплив на економічну безпеку організацій. Нестабільність у логістичних процесах, неспроможність підприємств адаптуватися до нових умов та змін у споживчих уподобаннях може призвести до втрат прибутку, втрати ринкової позиції та загрози для фінансової стійкості організацій. Тому сьогодні важливим для підприємств є глибокий аналіз та врахування інноваційних трендів при розробці стратегій управління логістикою для забезпечення економічної безпеки. Також, важливою стратегією є впровадження інноваційних технологій в логістичні процеси. Використання систем автоматизації складів, маршрутизації транспорту, а також використання аналітики даних та штучного інтелекту допоможе підприємствам оптимізувати свої процеси, знизити витрати, підвищувати точність та швидкість обробки замовлень (табл. 1).

Для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств варто розробляти стратегії оптимізації логістичних процесів, що відповідають сучасним викликам та тенденціям. Однією з ключових стратегій є удосконалення управління ланцюгом постачання, що включає в себе оптимізацію взаємодії з постачальниками, забезпечення стабільних та надійних джерел постачання сировини та матеріалів, а також впровадження систем моніторингу та контролю за постачаннями (рис. 1).

Таблиця 1

Інструменти автоматизації логістики, їх переваги та недоліки

Інструменти автоматизації логістичних процесів	Переваги	Недоліки
Системи управління складами (WMS) [5]	точне ведення обліку запасів	високі витрати на впровадження і підтримку системи
Системи управління транспортними процесами [6]	ефективне планування та маршрутизація	складність інтеграції з іншими системами
Системи управління запасами (IMS) [7]	оптимізація рівня запасів	потреба в стандартизації процесів
Інтернет речей (IoT) [8]	реальний час моніторинг стану товарів	проблеми з безпекою даних та приватністю
Автоматизовані сортувальні лінії [9]	підвищена швидкість та точність сортування	високі витрати на підтримку та обслуговування

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу [5; 6; 7; 8; 9]

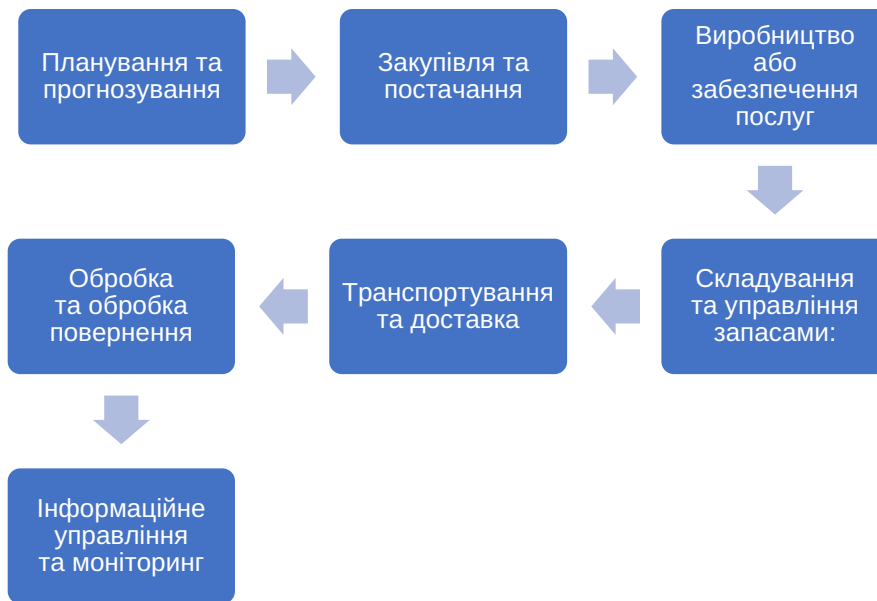


Рис. 1. Універсальна послідовність логістичних процесів

Джерело: на основі [10]

Ще однією важливою стратегією є оптимізація запасів. Підприємства повинні аналізувати та прогнозувати попит на свою продукцію, щоб уникнути надмірних запасів та зменшити ризики пов'язані із застарілими або непроданими товарами. Використання передових методів управління запасами та систем може значно підвищити ефективність управління запасами та знизити витрати на їх утримання. Безумовно, однією з ключових стратегій є інвестування у розвиток персоналу та підвищення їхньої кваліфікації. Компетентний та мотивований персонал є основою успішної логістики. Навчання працівників новим технологіям та методам управління допоможе підприємствам вдосконалити свої процеси та забезпечити стабільність у роботі. Загалом, комбінація стратегій розвитку навичок та мотивації персоналу дозволить підприємствам оптимізувати свої логістичні процеси, забезпечуючи стабільність та ефективність їхньої діяльності. Враховуючи сучасні тренди та виклики, важливо постійно адаптувати та вдосконалювати стратегії управління логістикою для успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі [11].

Отже, можна сформулювати конкретні рекомендації для удосконалення економічної безпеки організацій під час логістичних процесів:

1. Вдосконалити управління ланцюгом постачання шляхом оптимізації взаємодії з постачальниками та забезпеченням надійних джерел постачання сировини та матеріалів.

2. Впроваджувати інноваційні технології, такі як системи автоматизації складів, маршрутизації транспорту та аналітики даних. Це дозволить оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити точність управління логістичними потоками.

3. Для забезпечення надійності та безпеки логістичних процесів, рекомендується звернути увагу на інформаційну безпеку та захист від кіберзагроз.

4. Вдосконалити систему моніторингу та аналізу логістичних процесів, щоб забезпечити постійне поліпшення та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

**Висновки та пропозиції.** Аналіз сучасного стану логістичних процесів на підприємствах та їх вплив на економічну безпеку свідчить про значимість організації та оптимізації логістичних процесів для забезпечення стабільності та успішності бізнесу. Ефективне управління логістикою впливає на ефективність виробництва, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати підприємства. За результатами дослідження визначено ключові чинники, що впливають на економічну безпеку через логістичні процеси, такі як недостатня ефективність управління запасами, нестабільність постачання сировини, недосконалість системи транспортування та недоліки у моніторингу логістичних процесів. Досліджено сучасні тренди та тенденції у логістиці, серед яких автоматизація процесів, використання інтернету речей, застосування аналітики даних та розвиток глобальних логістичних мереж. Визначені тренди можуть мати значний вплив на економічну безпеку організацій, якщо використовуватимуться ефективно. Розроблено стратегії оптимізації логістичних процесів з метою забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств. Описані стратегії включають удосконалення управління ланцюгом постачання, оптимізацію управління запасами, впровадження інноваційних технологій

та інші заходи для підвищення продуктивності та зниження витрат. На основі отриманих результатів та з метою підвищення економічної безпеки й конкурентоспроможності підприємствам рекомендується: вдосконалення систем управління запасами, використання передових технологій, покращення системи моніторингу і контролю логістичних процесів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. Комітет з логістики. URL: <https://eba.com.ua/comitet/logistyky/> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
2. Trakulsunti, Y., Antony, J., Garza-Reyes, J.A., Tortorella, G.L., Chuayjan, W. and Foster, M. (2024), "An exploration of operational excellence methodologies implementation in the logistics sectors: a global study", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0313> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
3. Bhattacharjya, J., Tripathi, S., Gezdu, A., Sutton-Brady, C. and Bell, M. (2022), "Logistics and Supply Chain Around the World", Attard, M. and Mulley, C. (Ed.) *Transport and Pandemic Experiences (Transport and Sustainability, Vol. 17)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 149–162. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2044-994120220000017008> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
4. Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J.M., Moyano-Fuentes, J. and Castaño-Moraga, C.A. (2024), "Quantum-inspired computing technology in operations and logistics management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2023-0065> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
5. Nitsche, B., Brands, J., Treiblmaier, H. and Gebhardt, J. (2023), "The impact of multiagent systems on autonomous production and supply chain networks: use cases, barriers and contributions to logistics network resilience", *Supply Chain Management*, vol. 28, no. 5, pp. 894–908. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2022-0282> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
6. Perotti, S., Bastidas Santacruz, R.F., Bremer, P. and Beer, J.E. (2022), "Logistics 4.0 in warehousing: a conceptual framework of influencing factors, benefits and barriers", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 33, no. 5, pp. 193–220. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0068> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
7. Benatiya Andaloussi, M. (2024), "Logistics outsourcing to provide supply chain agility in crisis time: an action research", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, vol. 17, no. 1, pp. 88–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2023-0050> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)
8. Kawa, A. and Zdrenka, W. (2024), "Logistics value in e-commerce and its impact on customer satisfaction, loyalty and online retailers' performance", *The International Journal of Logistics Management*,

vol. 35, no. 2, pp. 577–600. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2023-0078> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)

9. Vivaldini, M. (2023), "The effect of logistical immediacy on logistics service providers' (LSPs) business", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 30, no. 3, pp. 899–923. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0562> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)

10. Alkaabi, K. (2023), "Exploring logistics service providers for small and medium-sized enterprises and large corporations: benefits and challenges", *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0154> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)

11. Hrouga, M. and Sbihi, A. (2023), "Logistics 4.0 for supply chain performance: perspectives from a retailing case study", *Business Process Management Journal*, vol. 29, no. 6, pp. 1892–1919. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0183> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)

12. Michel, S., Bootz, J.-P. and Bessouat, J. (2023), "Possible futures of crowd logistics for manufacturers: results of a strategic foresight study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 38, no. 10, pp. 2019–2029. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0548> (відкритий доступ, дата звернення 20.03.2024)

#### REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait Yevropeiskoi biznes asotsiatsii. Komitet z lohistyky. Elektronnyi resurs [European Business Association. Logistics Committee] Available at: <https://eba.com.ua/comitet/logistyky/> [in Ukrainian]
2. Trakulsunti, Y., Antony, J., Garza-Reyes, J.A., Tortorella, G.L., Chuayjan, W. and Foster, M. (2024), "An exploration of operational excellence methodologies implementation in the logistics sectors: a global study", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0313> [in English]
3. Bhattacharjya, J., Tripathi, S., Gezdu, A., Sutton-Brady, C. and Bell, M. (2022), "Logistics and Supply Chain Around the World", Attard, M. and Mulley, C. (Ed.) *Transport and Pandemic Experiences (Transport and Sustainability, Vol. 17)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 149–162. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2044-994120220000017008> [in English]
4. Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J.M., Moyano-Fuentes, J. and Castaño-Moraga, C.A. (2024), "Quantum-inspired computing technology in operations and logistics management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2023-0065> [in English]
5. Nitsche, B., Brands, J., Treiblmaier, H. and Gebhardt, J. (2023), "The impact of multiagent systems on autonomous production and supply chain networks: use cases, barriers and contributions to logistics network resilience", *Supply Chain Management*, vol. 28, no. 5, pp. 894–908. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2022-0282> [in English]
6. Perotti, S., Bastidas Santacruz, R.F., Bremer, P. and Beer, J.E. (2022), "Logistics 4.0 in warehousing:

a conceptual framework of influencing factors, benefits and barriers", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 33, no. 5, pp. 193–220. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0068> [in English]

7. Benatiya Andaloussi, M. (2024), "Logistics outsourcing to provide supply chain agility in crisis time: an action research", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, vol. 17, no. 1, pp. 88–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2023-0050> [in English]

8. Kawa, A. and Zdrenka, W. (2024), "Logistics value in e-commerce and its impact on customer satisfaction, loyalty and online retailers' performance", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 35, no. 2, pp. 577–600. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2023-0078> [in English]

9. Vivaldini, M. (2023), "The effect of logistical immediacy on logistics service providers' (LSPs) business", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 30,

no. 3, pp. 899–923. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0562> [in English]

10. Alkaabi, K. (2023), "Exploring logistics service providers for small and medium-sized enterprises and large corporations: benefits and challenges", *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0154> [in English]

11. Hrouga, M. and Sbihi, A. (2023), "Logistics 4.0 for supply chain performance: perspectives from a retailing case study", *Business Process Management Journal*, vol. 29, no. 6, pp. 1892–1919. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0183> [in English]

12. Michel, S., Bootz, J.-P. and Bessouat, J. (2023), "Possible futures of crowd logistics for manufacturers: results of a strategic foresight study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 38, no. 10, pp. 2019–2029. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0548> [in English]