

УДК 338.45

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.168

JEL Classification: L14, M11, O20

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900,
Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,
ORCID: 0000-0002-4519-7789.

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Наукова стаття присвячена поглибленому дослідженню проблеми формування логістичної стратегії підприємства із застосуванням стейкхолдерського підходу, що нині набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, цифровізації бізнесу та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду логістичної стратегії як багаторівневого процесу, в якому поєднуються класичні підходи стратегічного управління та сучасні методи стейкхолдер-менеджменту.*

У процесі дослідження проаналізовано наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, які розкривають різні підходи до формування логістичної стратегії підприємства, зокрема адаптивний, ризик-орієнтований, інноваційний, безпековий, фінансово-інтегрований та ін. Опираючись на результати аналізу сучасних наукових праць і практичних підходів, з'ясовано, що значна частина досліджень зосереджується на внутрішніх бізнес-процесах, оптимізації витрат та управлінні ризиками, тоді як у повній мірі нерозв'язаними залишаються проблемні питання врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, як-от: потреба у методичному обґрунтуванні процесу інтеграції стейкхолдерських пріоритетів у логістичні стратегії; розроблення інструментів і процедур узгодження інтересів заінтересованих сторін тощо.

Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад формування логістичної стратегії підприємства з урахуванням стейкхолдерського підходу, що забезпечує довгострокову стійкість і гнучкість логістичної системи в умовах турбулентного середовища та воєнних ризиків.

На підставі систематизації наукових підходів уточнено сутність стейкхолдерського підходу в логістичному менеджменті та розкрито його ключові положення. Запропоновано авторську послідовність етапів формування логістичної стратегії на основі стейкхолдерського підходу, яка включає: проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію ключових стейкхолдерів, ранжування їх впливу, узгодження стратегічних цілей і завдань, розробку альтернативних варіантів логістичної стратегії, формування інструментів її реалізації, створення системи моніторингу й оцінки та механізмів коригування.

Результати дослідження доводять, що стейкхолдерський підхід дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними та репутаційними результатами діяльності підприємства, створює передумови для його конкурентних переваг на ринку, забезпечує адаптацію логістичних стратегій до умов турбулентного середовища та воєнних ризиків.

Ключові слова: стейкхолдери, зацікавлені сторони, стейкхолдерський підхід, логістична стратегія, підхід до формування логістичної стратегії.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено низкою глобальних і локальних викликів: наслідками пандемії COVID-19, повномасштабною війною в Україні, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, енергетичною кризою та зростанням вартості ресурсів. У таких обставинах логістика виступає не лише інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів, але й ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств.

Для ефективного управління логістичною діяльністю підприємства та організації розробляють і впроваджують логістичні стратегії, застосовуючи відмінні підходи до їх формування.

Класичні підходи до формування логістичних стратегій орієнтовані передусім на оптимізацію витрат, скорочення часу постачань та підвищення якості сервісу. Однак у сучасних умовах господарювання є нагальна потреба у формуванні більш гнучких стратегій, які враховують інтереси широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – власників бізнесу, працівників, постачальників, клієнтів, державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів.

Саме стейкхолдерський підхід дозволяє гармонізувати суперечливі інтереси учасників логістичних процесів, знижувати рівень ризиків, а також формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства. Проте залишається недостатньо дослідженим процес інтеграції стейкхолдерського підходу у формування логістичних стратегій, особливо в умовах воєнних ризиків та поствоєнної відбудови економіки України.

Таким чином, актуалізується завдання із вироблення методологічних засад формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу, що дозволить забезпечити її ефективність, адаптивність та орієнтованість на довгострокові інтереси як бізнесу, так і суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що нині проблематика формування логістичних стратегій підпри-

ємств активно розробляється у працях вітчизняних та зарубіжних науковців [1-12; 16; 17].

У сучасній науковій літературі розкрито окремі аспекти логістичної стратегії, зокрема: її роль у стратегічному розвитку підприємств (Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. [1]), Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Носалюк В. М. [2]); інвестиційно-логістичні рішення в умовах війни (Бучнів М. М., Івченко Є. А. [3]); забезпечення економічної безпеки (Попело О. В., Ткаченко Т. П. [4], Гевко В. [5]; розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів (Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. [8]); оптимізація вибору логістичної стратегії (Кондратенко Н. О., Новікова М. М. [9]); формування фінансово-логістичної стратегії (Мельникова К. В. [10]); виділення ефективності клієнтського сервісу як модератора у взаємозв'язку між логістичною стратегією та результативністю підприємства (Могака К. О. та Арані В. [11]) тощо.

Вивчення множини наукових праць [1-12; 16; 17] засвідчило, що проблема формування логістичної стратегії розглядається різнобічно: від класичних системних концепцій до сучасних підходів, зорієнтованих на інновації, цифровізацію, управління ризиками тощо. Водночас вчені пропонують різні підходи до її побудови залежно від специфіки галузі, зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів.

Зокрема, науковці Биба В. В., Пінчук Н. М. та Марченко В. О. [1] застосовують адаптивний підхід до формування логістичної стратегії. Автори підкреслюють важливість побудови гнучких логістичних стратегій, здатних забезпечувати безперервність діяльності підприємств у кризових умовах, зокрема під час війни. Вони наголошують, що ефективність логістики напряму залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, оптимізувати процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

У свою чергу, вчені Шостак Л. В., Ліпич Л. Г. та Носалюк В. М. [2] розглядають формування логістичної стратегії крізь призму умов воєнного часу, пропонуючи поєднання адаптивного і воєнно-орієнтованого підходів. Вони зазначають, що логістика в сучасних умовах набуває ознак «військової», що зумовлює необхідність застосування нових підходів, зорієнтованих на гнучкість, швидкість

ухвалення рішень та здатність реагувати на руйнування транспортних шляхів і розриви партнерських відносин. Автори виділяють класичні підходи (системний, функціональний, інтеграційний), проте наголошують на їх трансформації в умовах високої невизначеності та ризиків. Вони підкреслюють значення таких стратегічних орієнтирів, як гнучкість асортименту, формування резервів постачальників і транспорту, цифровізація процесів та адаптація логістичних рішень до воєнних умов.

У статті Бучнєва М. М. та Івченка Є. А. [3], які досліджують стратегічні та інвестиційно-логістичні рішення в умовах воєнного конфлікту, запропоновано ризик-орієнтований підхід, що передбачає диверсифікацію постачальників і транспортних каналів, а також активізацію міжнародної співпраці для зменшення залежності підприємств від окремих джерел постачання. Такий підхід свідчить про потребу у переосмисленні логістичних стратегій з урахуванням чинників безпеки та економічної стійкості бізнесу.

Безпеково-орієнтований підхід до формування логістичної стратегії, у межах якого логістика розглядається як ключовий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, запропоновано у праці Попело О. В. і Ткаченко Т. П. [4]. Автори виділяють основні етапи її розробки - від стратегічного аналізу й визначення цілей до оцінки та контролю результатів. Важливими складовими стратегії виступають стратегічний аналіз, формування резервів, диверсифікація партнерських відносин та впровадження інформаційних технологій.

Інший науковець Гевко В. [5] пропонує безпеково-інноваційний підхід до формування логістичної стратегії (у підприємствах мережевих структур), яку розглядає як складову економічної безпеки мережевих структур. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції логістичної стратегії з іншими напрямками управління (безпековим, фінансовим та інноваційним), виділяючи такі ключові стратегічні орієнтири, як-от: оптимізація витрат, скорочення циклу постачань, впровадження логістичних інновацій та розвиток партнерських відносин у ланцюгах постачання. Отже, такий безпеково-інноваційний підхід до формування логістичної стратегії поєднує управління ризиками, впровадження інновацій та розвиток партнерських відносин.

Галузево-специфічний та інноваційний підходи до формування логістичної стратегії підприємства пропонують використовувати Альошкіна Л. П. [6] і група авторів Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. [7]. У статті [6] авторка розкриває інноваційний аспект логістичної стратегії (в аграрній галузі) та підкреслює, що впровадження інноваційних рішень у логістиці дозволяє підприємствам не лише знизити витрати, а й підвищити ефективність функціонування всієї системи постачань. Інноваційна стратегія розглядається як багаторівневий процес, що охоплює визначення цілей, постановку завдань, прогнозування результатів, оцінку витрат та ризиків, реалізацію й подальший контроль ефективності. Особливістю цього підходу є орієнтація на використання сучасних цифрових технологій, автоматизацію процесів і створення гнучких систем управління потоками ресурсів.

У свою чергу, вчені Тимощук О. М., Мельник О. В. та Сьомін О. А. [7] досліджують логістичні стратегії у галузі водного транспорту, де актуалізується галузево-специфічний підхід для підприємств водного транспорту, пропонуючи використання базових стратегій - від мінімізації витрат і підвищення сервісу до аутсорсингу логістичних функцій.

Вони розглядають морські порти як стратегічні вузли глобальних логістичних ланцюгів і пропонують моделі розвитку, які враховують місію підприємства, зовнішнє середовище, інвестиційні обмеження та особливості галузі. Таким чином, обидва підходи мають спільну рису - вони орієнтовані на специфічні умови діяльності підприємства та передбачають індивідуалізацію логістичної стратегії. Інноваційний підхід робить акцент на технологічних перетвореннях і цифровізації, тоді як галузево-специфічний - на урахуванні особливостей конкретної галузі, її інфраструктури та бізнес-моделей.

Дослідження Криворучко О. М. та Овчаренко А. Г. [8] базуються на системному підході до формування логістичної стратегії підприємства, який ґрунтується на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, а також взаємозв'язків між структурними підрозділами. Автори відзначають, що стратегія повинна ґрунтуватися на аналізі ресурсного потенціалу та довгострокових конкурентних переваг. Водночас вчені застосовують сервісно-орі-

єнтований підхід, наголошуючи на важливості якості логістичного обслуговування та адаптивності сервісу до потреб клієнтів.

Також системний підхід до формування логістичної стратегії практикується у науковій роботі Кондратенко Н. О. та Новікової М. М. [9]. На переконання авторів, логістична стратегія має бути тісно інтегрована з іншими функціональними стратегіями та відповідати загальній корпоративній стратегії підприємства. Такий підхід акцентує увагу на системності та комплексності формування логістичної стратегії, яка розглядається як частина системного управління підприємством.

Ідею інтегрованого підходу до формування логістичної стратегії, зокрема через поєднання фінансових і логістичних цілей у рамках єдиної фінансово-логістичної стратегії, запропонувала у праці [10] Мельникова К. В. На думку автора, ефективність логістики не можна розглядати відокремлено від фінансової складової, адже саме синергія цих елементів забезпечує оптимізацію витрат, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, її підхід передбачає синергію фінансових і логістичних стратегій для оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості підприємств.

Конкурентний підхід до розроблення логістичної стратегії запропоновано у роботі Могаки К. О. та Арані В. [11]. Науковці розглядають логістичну стратегію як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства та акцентують увагу на тому, що результативність логістичної стратегії значною мірою залежить від ефективності клієнтського сервісу, який виступає модератором між стратегією і фінансово-економічними результатами компанії.

Отже, підхід Могаки В. О. та Арані В. можна визначити як клієнто-орієнтований і конкурентний, адже він підкреслює роль споживачів як ключових стейкхолдерів, від задоволеності яких залежить ефективність логістичних рішень та загальний успіх компанії. Водночас автори зосереджуються переважно на клієнтах як ключовій групі стейкхолдерів, що не дозволяє врахувати інтереси усіх інших зацікавлених сторін (власників бізнесу, працівників, постачальників, державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів).

Узагальнення окреслених напрацювань дає змогу виокремити основні підходи до формування логістичної стратегії, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до формування логістичної стратегії підприємства

Автори	Сфера дослідження	Основний підхід	Характеристика
1	2	3	4
[1] Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В.О.	Підприємства в умовах кризи	Адаптивний	Гнучкі логістичні стратегії, орієнтація на безперервність бізнес-процесів, оптимізація витрат, якість сервісу
[2] Шостак Л. В., Ліпич Л. Г, Носалюк В. М.	Логістика у воєнний період	Адаптивний, воєнно-орієнтований	Гнучкість асортименту, резерви постачальників і транспорту, цифровізація, швидке реагування на ризики
[3] Бучнів М. М., Івченко Є. А.	Логістика у воєнних умовах	Ризик-орієнтований	Управління ризиками, диверсифікація каналів постачання, міжнародна співпраця, забезпечення безпеки
[4] Попело О. В., Ткаченко Т. П.	Економічна безпека підприємств	Безпеково-орієнтований	Логістика як складова економічної безпеки, стратегічний аналіз, диверсифікація постачальників, ІТ-рішення
[5] Гевко В.	Мережеві структури, економічна безпека	Безпеково-інноваційний	Логістика як інструмент економічної безпеки, впровадження інновацій, розвиток партнерських відносин
[6] Альошкіна Л. П.; [7] Тимошук О. М., Мельник О.В, Сьомін О. А.	Аграрна сфера; водний транспорт	Інноваційний та галузевоспецифічний	В агросфері – орієнтація на інновації у логістиці; для водного транспорту – інтеграція портів у логістичні ланцюги, базові стратегії (мінімізації витрат, сервісу, інвестицій, аутсорсинг)

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
[8] Криво- ручко О. М., Овчаренко А. Г.	Промислові підприємств ва	Системний, сервісно- орієнтований	Забезпечення якості логіс- тичного обслуговування, адаптивність сервісу, використання аутсорсингу, реінжинірингу та «кайдзен»
[9] Кондра- тенко Н. О., Новікова М.М.	Побудова стратегії промисло- вих підпри- ємств	Системний	Стратегічний аналіз, визна- чення місії, логістичний аудит, інтеграція з функціо- нальними стратегіями
[10] Мельни- кова К. В.	Міжнародна торгівля, фінансові аспекти	Фінансово- інтегрований	Синергія фінансової та логіс- тичної стратегії, оптимізація витрат, підвищення фінансової стійкості
[11] Могака К. О., Арані В.	Міжнародні компанії, конкуренто- спромож- ність	Клієнто- орієнтований / конкурентний	Логістична стратегія як інст- румент конкурентоспромож- ності; ефективність клієнтсь- кого сервісу як модератор впливу стратегії на результа- тивність підприємства

Джерело: згруповано авторами за [1-11]

Отже, ретельний аналіз наукових праць [1-12; 16; 17] показав, що логістична стратегія підприємства може формуватися за різними підходами: адаптивним, воєнно-орієнтованим, ризик-орієнтованим, безпековим, безпеково-інноваційним, інноваційним, галузево-специфічним, системним, сервісно-орієнтованим, фінансово-інтегрованим та конкурентним.

Кожен із них відображає специфіку функціонування підприємств у конкретних умовах і націлений на підвищення ефективності та стійкості їх діяльності.

Водночас спільною рисою є прагнення до оптимізації витрат, забезпечення без перервності бізнес-процесів, підвищення якості сервісу та зміцнення економічної безпеки. Такі дослідження зосереджені переважно на внутрішніх бізнес-процесах або управлінні ризиками, тоді як вплив зацікавлених сторін на логістичну політику підприємства розглядається поверхово.

Проте сучасні умови функціонування бізнесу потребують врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів (від власників і працівників до державних інституцій, місцевих громад та міжнародних партнерів) під час формування логістичних стратегій.

Таким чином, хоча науковці висвітлили ключові принципи й інструменти побудови логістичних стратегій, питання їх формування з урахуванням стейкхолдерського підходу досі залишається недостатньо розробленим, що й визначає актуальність подальших досліджень.

Невирішені складові загальної проблеми. У питанні інтеграції стейкхолдерського підходу до формування логістичних стратегій залишаються невирішеними такі аспекти, як-от необхідність:

- по-перше, уточнення сутності стейкхолдерського підходу в логістичній діяльності;
- по-друге, розроблення підходу до інтеграції стейкхолдерських пріоритетів у процес формування логістичної стратегії;
- по-третє, конкретизації дій кожного етапу формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу.

Формулювання цілей статті – розробити теоретико-методологічні засади формування логістичних стратегій підприємства з урахуванням стейкхолдерського підходу, що дозволить забезпечити довгострокову результативність, гнучкість та стійкість у турбулентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування логістичної стратегії підприємства доцільно розглядати як складний багаторівневий процес, у якому поєднуються елементи класичних стратегічних підходів та сучасні методи стейкхолдер-менеджменту. Такий підхід обумовлений тим, що логістична діяльність не обмежується лише внутрішніми бізнес-процесами, а охоплює широке коло зацікавлених сторін.

Застосування стейкхолдерського підходу дозволяє гармонізувати інтереси підприємства з інтересами як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів, що суттєво знижує ризики невиконання стратегічних завдань та підвищує рівень довіри до управлінських рішень. В умовах турбулентного середовища, наявності воєнних загроз та посилення глобальної конкуренції саме такий підхід

виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості логістичної системи.

Зміст стейкхолдерського підходу у логістиці (рис. 1) розкривається через низку положень, зокрема:

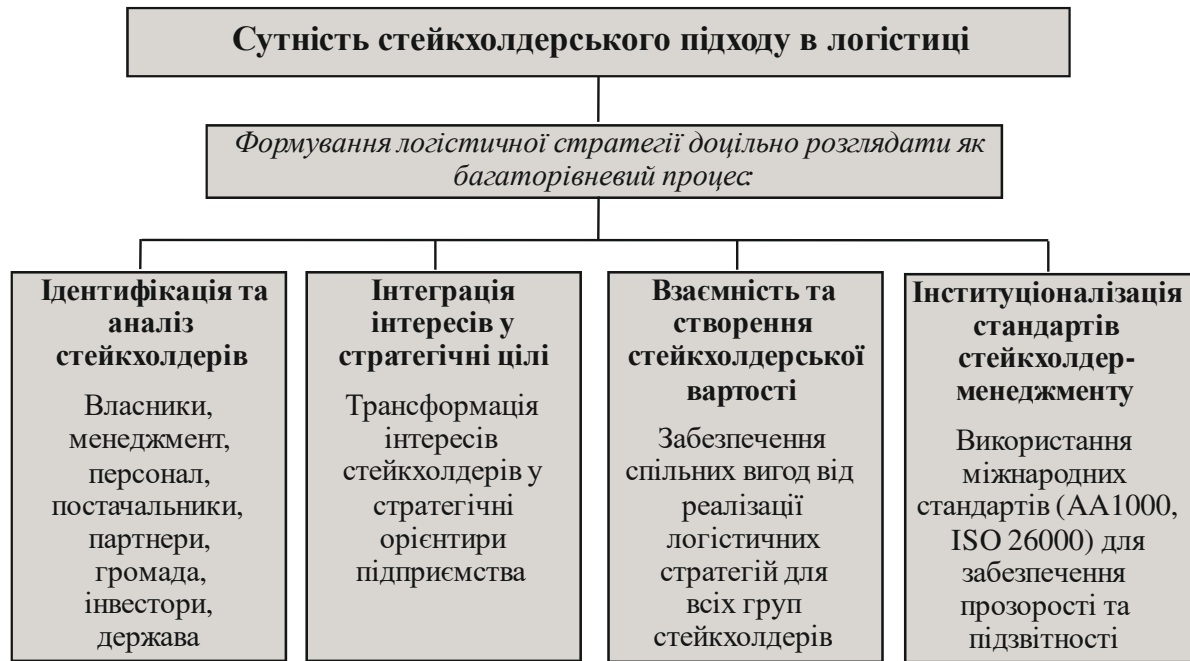


Рис. 1 Сутність стейкхолдерського підходу в логістиці

Джерело: сформовано авторами за [13-15]

- по-перше, він передбачає ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів, яких традиційно класифікують на внутрішніх (власники, менеджмент, персонал) та зовнішніх (постачальники, клієнти, громада, інвестори, держава). Кожна з цих груп має свій рівень впливу на підприємство та власні інтереси, що зумовлює необхідність використання диференційованих методів взаємодії;

- по-друге, важливою складовою є інтеграція інтересів стейкхолдерів у стратегічні цілі підприємства, оскільки ефективний стейкхолдер-менеджмент полягає у трансформації цих інтересів у стратегічні орієнтири підприємства, що дозволяє досягати балансу між економічними, соціальними та репутаційними результатами діяльності;

- по-третє, вагоме значення має принцип взаємності та створення стейкхолдерської вартості, яка відображає сукупні вигоди від реалізації логістичних стратегій. У цьому контексті логістична

стратегія повинна створювати додану цінність не лише для акціонерів, але й для інших зацікавлених сторін;

- по-четверте, сучасна практика вимагає інституціоналізації стандартів стейкхолдер-менеджменту. Міжнародні стандарти (AA1000 Stakeholder Engagement Standard чи ISO 26000) надають підприємствам інструментарій для організації прозорості та підзвітності взаємодії з різними стейкхолдерами, що підвищує ефективність і легітимність стратегічних рішень [13-15].

Враховуючи вищезазначені положення, пропонується така черговість формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу, яка включає 10 етапів (рис. 2).

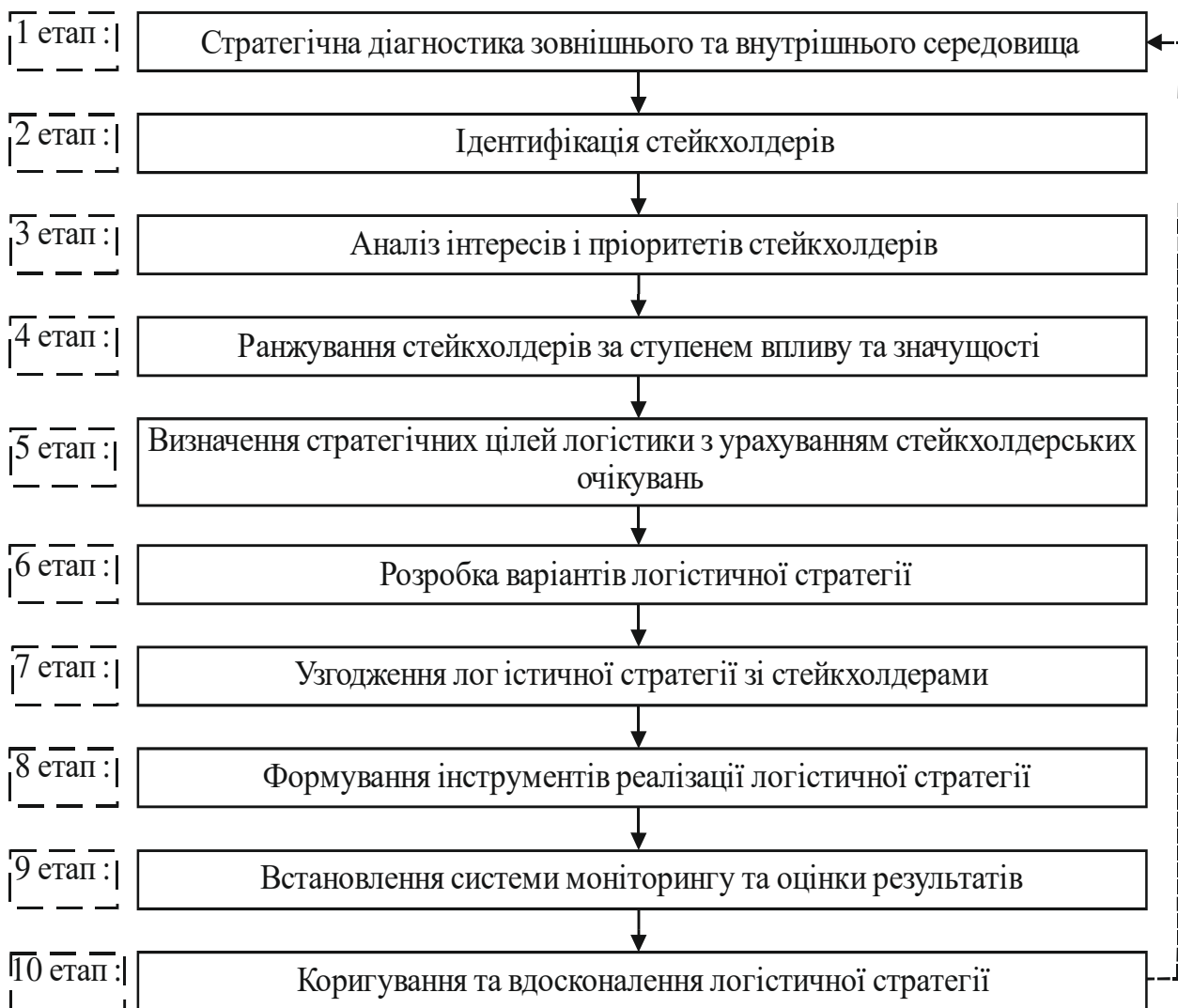


Рис. 2. Послідовність формування логістичної стратегії підприємства на основі стейкхолдерського підходу

Джерело: сформовано авторами

На першому (початковому) етапі формування логістичної стратегії проводиться комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що передбачає всебічну діагностику умов його функціонування (рис. 3).

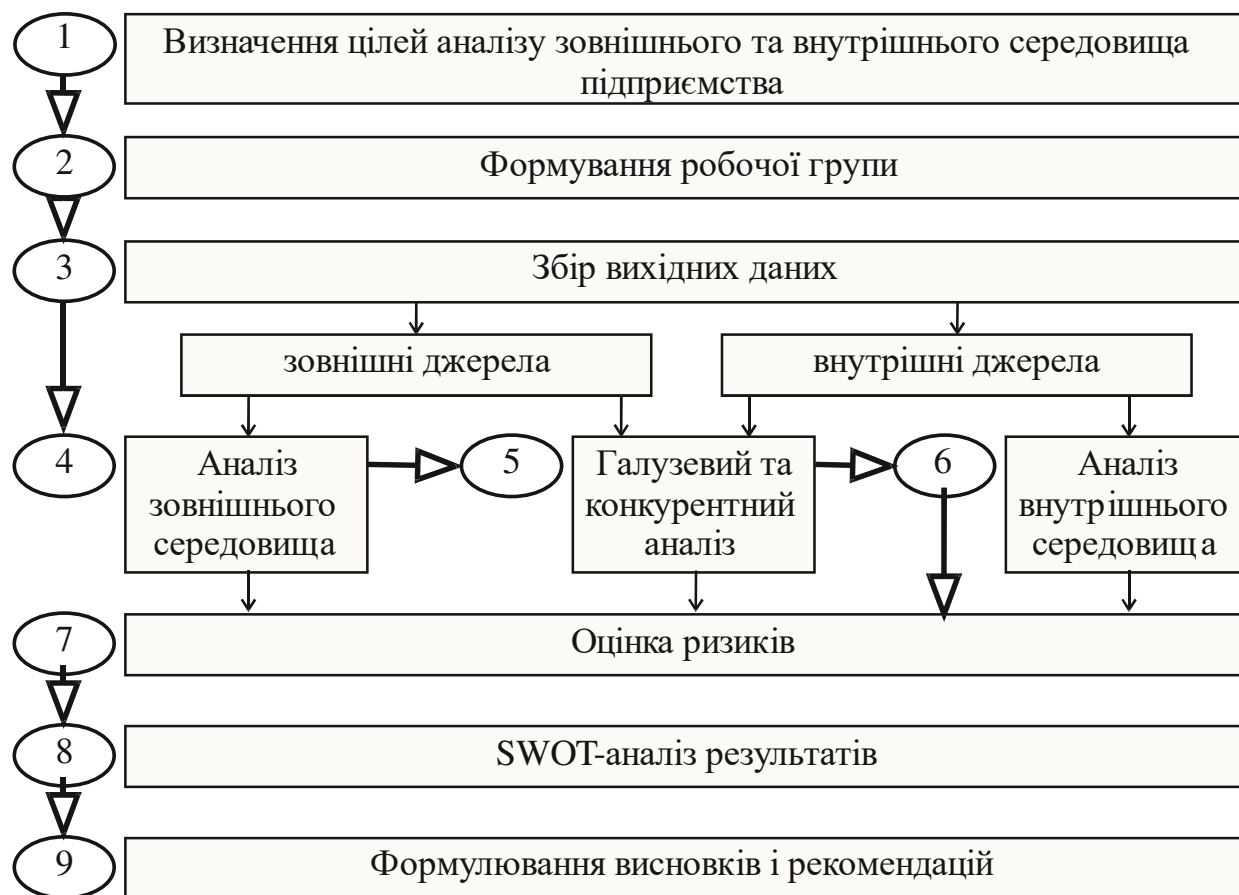


Рис. 3. Алгоритм здійснення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Джерело: сформовано авторами

Насамперед потрібно визначити цілі аналізу (наприклад, ефективність логістичних процесів, стійкість до ризиків, готовність до цифровізації тощо) та сформувати робочу групу, яка включає представників ключових функціональних підрозділів – логістики, фінансів, ІТ, персоналу, виробництва, експертів і ключових стейкхолдерів. Наступним кроком є забезпечення доступу до внутрішніх даних (фінансової звітності, статистики перевезень, показників використання транспорту, інформації про персонал) та до зовнішніх джерел (державної статистики, галузевих оглядів, нормативно-правових актів).

Аналіз зовнішнього середовища доцільно проводити за допомогою PESTEL-методики (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), охоплюючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Галузевий та конкурентний аналіз завбачує визначення сили конкурентів, загрозу товарів-замінників, бар'єри входу на ринок, а також переговорну силу постачальників і клієнтів (модель «п'яти сил Портера»).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства охоплює оцінку ресурсів і активів, аналіз ефективності операційних процесів, діагностику кадрового потенціалу та організаційної культури, а також перевірку рівня цифрової зрілості.

Після оцінювання виявлених ризиків шляхом формування матриці ризиків із визначенням їх імовірності і впливу, отримані результати потрібно узагальнити, представивши у вигляді SWOT-аналізу, що дозволить поєднати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями й загрозами. На підставі його результатів формують відповідні висновки та рекомендації, що є підґрунтям для наступних етапів розробки логістичної стратегії.

Другий етап формування логістичної стратегії передбачає ідентифікацію стейкхолдерів, які прямо або опосередковано впливають на логістичну діяльність підприємства чи відчують її результати. Виявлення зацікавлених сторін здійснюється на підставі таких методів: аналізу документів (контрактів, нормативних актів), експертних інтерв'ю з керівниками та працівниками, опитувань клієнтів і партнерів, аналізу ринку й галузевих трендів.

Зокрема, перелік стейкхолдерів автотранспортних підприємств (АТП) та їх вплив на логістичну стратегію подано у табл. 2.

Аналіз інтересів і пріоритетів стейкхолдерів (етап 3) завбачує виявлення конкретних очікувань різних груп зацікавлених сторін від діяльності підприємства та визначення першочергових інтересів. Для цього проводиться оцінка впливу інтересів на стратегічні рішення підприємства через матрицю «Вплив-інтерес», яка дозволяє класифікувати стейкхолдерів за рівнем їхньої вагомості. Наприклад, клієнти з високим рівнем впливу та високими

очікуваннями потрапляють у групу стратегічних стейкхолдерів, з якими потрібно вести постійну комунікацію та враховувати їхні інтереси у стратегічних цілях; стейкхолдери з низьким рівнем впливу та інтересу можуть залишатися у зоні моніторингу без значних ресурсних витрат (табл. 3).

Таблиця 2

**Стейкхолдери автотранспортного підприємства та
їх вплив на логістичну стратегію**

Стейкхолдери	Рівень впливу	Основні інтереси
Внутрішні стейкхолдери		
Власники, акціонери	Високий	Прибутковість, фінансова стійкість, конкурентні переваги
Топ-менеджмент (дирекція, керівники відділів)	Високий	Ефективність логістичних процесів, досягнення цілей
Персонал (водії, диспетчери, ремонтники)	Середній	Заробітна плата, безпека праці, стабільність зайнятості
Зовнішні стейкхолдери		
Клієнти (корпоративні замовники, пасажери)	Високий	Надійність перевезень, швидкість доставки, якість сервісу
Постачальники (паливо, запчастини, IT-рішення)	Середній/високий	Стабільність контрактів, своєчасні платежі
Органи державної влади (транспортні інспекції, податкові служби)	Високий	Дотримання законодавства, ліцензійні умови
Місцеві громади	Середній	Екологічна безпека, соціальна відповідальність
Фінансові установи, інвестори	Середній/високий	Повернення інвестицій, фінансова стійкість
Екологічні організації, профспілки	Середній	Мінімізація викидів, дотримання соціальних стандартів

Джерело: сформовано авторами

Такий аналіз дозволяє виявити як зони гармонії (балансу) між інтересами підприємства та стейкхолдерів, так і потенційні конфлікти, які потребують управлінського врегулювання.

На четвертому етапі формування логістичної стратегії здійснюється впорядкування зацікавлених сторін за рівнем їхнього впливу на діяльність підприємства та ступенем зацікавленості у

реалізації логістичної стратегії. Матриця «Вплив-інтерес» (табл. 3) дозволяє розділити стейкхолдерів на чотири основні групи: ключові (високий вплив та високий інтерес), потенційні союзники (високий вплив, але низький інтерес), ті, що потребують уваги (низький вплив, але високий інтерес), та другорядні (низький вплив і низький інтерес). Результатом ранжування є визначення пріоритетних груп стейкхолдерів, з якими необхідно будувати найбільш тісну та систематичну взаємодію.

Таблиця 3

**Матриця «Вплив-інтерес» стейкхолдерів
автотранспортного підприємства**

Рівень впливу / інтересу	Високий інтерес	Низький інтерес
Високий вплив	Квадрант А – Ключові стейкхолдери Клієнти (замовники перевезень) Власники та акціонери Органи державної влади (транспортна інспекція, митниця) <i>Стратегія взаємодії:</i> постійна комунікація, врахування інтересів у стратегії, партнерські програми	Квадрант В – Потенційні союзники Інвестори Страхові компанії <i>Стратегія взаємодії:</i> регулярне інформування, формування довіри, підтримка співпраці
Низький вплив	Квадрант С – Стейкхолдери, що потребують уваги Персонал (водії, ремонтний персонал) Постачальники палива та запчастин Місцеві громади <i>Стратегія взаємодії:</i> консультації, забезпечення соціальних і екологічних стандартів	Квадрант D – Стейкхолдери для моніторингу Конкуренти Екологічні організації Засоби масової інформації <i>Стратегія взаємодії:</i> періодичний моніторинг позиції та впливу, мінімальна взаємодія

Джерело: сформовано авторами

П'ятий етап з визначення стратегічних цілей логістики з урахуванням стейкхолдерських очікувань охоплює формування орієнтирів, які визначають напрями розвитку всієї логістичної системи. На цьому етапі результати аналізу зовнішнього і

внутрішнього середовища, а також узгоджені інтереси ключових стейкхолдерів трансформуються у конкретні цілі, що повинні бути реалістичними, вимірюваними та узгодженими з місією і загальною корпоративною стратегією підприємства. У практичному вимірі це означає, що АТП може ставити перед собою цілі щодо зменшення витрат на перевезення завдяки оптимізації маршрутів, підвищення рівня безпеки перевезень, впровадження цифрових технологій моніторингу транспорту чи розширення клієнтської бази за рахунок більш якісного сервісу. Водночас важливо враховувати очікування державних органів (дотримання екологічних стандартів), клієнтів (швидкість і надійність перевезень) та власників (зростання прибутковості). Таким чином, стратегічні цілі стають «мостом» між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами його стейкхолдерів, забезпечуючи збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Розробка варіантів логістичної стратегії (етап 6) передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку логістичної системи підприємства з урахуванням стратегічних цілей та потреб основних стейкхолдерів. Доцільно поєднати класичні підходи стратегічного менеджменту (зниження витрат, диференціація, інтеграція ланцюгів постачання) із сучасними тенденціями логістики – цифровізацією, екологізацією, орієнтацією на клієнта та управлінням ризиками. Кожен варіант стратегії повинен містити опис ключових заходів, необхідних ресурсів, очікуваних результатів і потенційних ризиків (табл. 4).

Серед таких альтернатив обирається найбільш збалансований та життєздатний варіант, що враховує інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Сьомим етапом формування логістичної стратегії підприємства є її узгодження із усіма зацікавленими сторонами через організацію консультацій, зустрічей та робочих нарад з представниками основних груп стейкхолдерів. Метою є отримання зворотного зв'язку щодо запропонованих варіантів логістичної стратегії, виявлення можливих конфліктів інтересів і пошук компромісних рішень.

Етап 8 з формування інструментів реалізації логістичної стратегії полягає у виборі конкретних методів, механізмів та ресурсів, за допомогою яких підприємство зможе втілити визначені стратегічні цілі. Необхідно деталізувати, які саме управлінські,

організаційні, технологічні та фінансові інструменти будуть використані для досягнення запланованих результатів, як-от: сучасні цифрові системи управління транспортом, автоматизація документообігу, запровадження КРІ для оцінки ефективності логістичних процесів, створення центрів відповідальності, впровадження системи мотивації персоналу тощо.

Таблиця 4

Варіанти логістичної стратегії АТП

Варіант стратегії	Основна характеристика	Ключові заходи	Очікувані результати	Потенційні ризики
Мінімізація витрат	Орієнтація на зниження собівартості перевезень	Оптимізація маршрутів, використання економічних режимів руху, скорочення простоїв	Зменшення витрат на паливе та обслуговування, підвищення рентабельності	Недостатній рівень сервісу, ризик втрати клієнтів через конкуренцію
Сервісно-орієнтована	Підвищення якості послуг та лояльності клієнтів	Розширення спектра послуг (експрес-доставка, відстеження онлайн), скорочення часу виконання замовлень	Зростання обсягів замовлень, зміцнення репутації на ринку	Зростання витрат на персонал та технології
Інноваційна	Використання сучасних цифрових і «зелених» технологій	Впровадження GPS-систем моніторингу, використання електротранспорту, автоматизація управління автопарком	Підвищення ефективності логістичних процесів, зниження впливу на довкілля	Високі інвестиційні витрати, довгий термін окупності
Інтегрована / мережево-орієнтована	Побудова партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами	Кооперація з постачальниками пального, сервісними центрами, муніципалітетами	Забезпечення стабільності логістичних ланцюгів, довгострокові контракти	Залежність від партнерів, складність координації

Джерело: сформовано авторами за [16-17]

Дев'ятий етап послідовності розроблення логістичної стратегії на основі стейкхолдерського підходу передбачає впровадження системи моніторингу та оцінки її результатів. Для цього слід розробити набір KPI, які відображають якість і результативність логістичних процесів, зокрема: рівень витрат на транспортування, час доставки, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт використання транспортних засобів, обсяг викидів CO₂ тощо. Регулярний збір і аналіз цих даних забезпечить можливість оперативно вносити корективи в діяльність підприємства.

Коригування та вдосконалення логістичної стратегії є завершальним десятим і водночас безперервним етапом її формування. Його сутність полягає у внесенні змін до вже сформованої логістичної стратегії з урахуванням результатів моніторингу, змін у зовнішньому середовищі та нових потреб стейкхолдерів.

Таким чином, використання стейкхолдерського підходу у процесі формування логістичної стратегії дозволяє підприємствам забезпечити узгодження власних цілей із інтересами ключових груп зацікавлених сторін, що підвищує ефективність логістичних рішень, мінімізує ризики та сприяє формуванню довгострокової стійкості; а також зміцнити конкурентоспроможність, репутацію та соціальну відповідальність підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. У статті доведено необхідність застосування стейкхолдерського підходу при формуванні логістичної стратегії підприємства в умовах динамічного та ризикованого середовища. Встановлено, що такий підхід забезпечує узгодження інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, сприяє мінімізації ризиків і підвищує ефективність реалізації стратегічних завдань.

Запропоновані теоретико-методологічні засади розроблення логістичної стратегії охоплюють комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікацію та ранжування стейкхолдерів, врахування їхніх інтересів і пріоритетів, визначення стратегічних цілей, розробку та узгодження альтернативних варіантів стратегії, формування інструментів реалізації, моніторинг і коригування. Побудована послідовність розробки логістичної стратегії із врахуванням позицій зацікавлених сторін формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а також відкриває перспективи для подальших наукових досліджень

у сфері інтеграції стейкхолдер-менеджменту в логістичний менеджмент.

Література

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327>
2. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Носалюк В. М. Формування стратегії логістичного управління підприємством в умовах воєнного часу. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 82–84. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/74-2023>
3. Бучнів М. М., Івченко Є. А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1 (281). С. 64–39. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/799>
4. Попело О. В., Ткаченко Т. П. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 23–35. URL: [https://es.istu.edu.ua/Economic Synergy/article/view/103](https://es.istu.edu.ua/Economic%20Synergy/article/view/103)
5. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (62). С. 110–117. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=795>
6. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
7. Тимошук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40–44. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4003&i=7>
8. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61–76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
9. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий Вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. № 717. С. 78–81. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf

10. Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 456–461. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_456_461
11. Mogaka C. O., Arani W. Logistics strategy as a competitive tool for firm performance: The moderating effect of customer service effectiveness. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2020. № 5(1). Pp. 56–65. URL: <https://jsdtl.sciview.net/index.php/jsdtl/article/view/89/61>
12. Водолажська Т. О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах: монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. Харків: ФОП Панов А. М. 2024. С. 68-104.
13. Власова Т. Г. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 21–26. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19004>
14. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 25 (1). С. 130–133.
15. Галушка З. І. Стейкхолдерський підхід в управлінні організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 199–202. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/eb789f5f-2786-4b34-8ea9-18c25f750c24>
16. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 170–183. URL : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268638>
17. Самостян В., Павлова І., Придюк В. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. Т. 1, № 1 (22). URL: <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1371>

References

1. Byba, V. V., Pinchuk, N. M., & Marchenko, V. O. (2023). Upravlinnia rozroblenniam lohistrychnoi stratehii yak skladovoi zahalnoi stratehii rozvytku pidpryemstva [Management of the development of logistics strategy as a component of the overall enterprise development strategy]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, 10. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327> [in Ukrainian].
2. Shostak, L. V., Lipych, L. H., & Nosaliuk, V. M. (2023). Formuvannia stratehii lohistrychnoho upravlinnia pidpryemstvom v umovakh voiennoho chasu [Formation of logistics management strategy of the enterprise in wartime conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 74, 82-84. Retrieved from : <https://www.market-infr.od.ua/uk/74-2023> [in Ukrainian].

3. Buchniev, M. M., & Ivchenko, Ye. A. (2024). Stratehichne upravlinnia ta investytsiino-lohistychna stratehiia v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management and investment-logistics strategy in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 1 (281), 64-39. Retrieved from : <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/799> [in Ukrainian].
4. Popelo, O. V., & Tkachenko, T. P. (2023). Stratehiia efektyvnoho funktsionuvannia lohistychnoi systemy pidpriemstva v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Strategy of effective functioning of the enterprise logistics system in the context of ensuring economic security]. *Economic Synergy*, 2, 23-35. Retrieved from : <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/103> [in Ukrainian].
5. Hevko, V. (2020). Osoblyvosti formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstv merezhevykh struktur yak chynnyk zmitsnennia orhanizatsiinoi kultury [Features of forming logistics strategy of network enterprises as a factor of strengthening organizational culture]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 1 (62), 110-117. Retrieved from : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=795> [in Ukrainian].
6. Aloschkina, L. P. (2019). Innovatsiina lohistychna stratehiia yak instrument optymizatsii biznes-protseviv ahrarnykh pidpriemstv [Innovative logistics strategy as a tool for optimizing business processes of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, 2, 57-61. Retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11 [in Ukrainian].
7. Tymoshchuk, O. M., Melnyk, O. V., & Somin, O. A. (2018). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstv vodnoho transportu [Formation of logistics strategy of water transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava. Ekonomichni nauky – Economy and State. Economic Sciences*, 3, 40-44. Retrieved from : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4003&i=7> [in Ukrainian].
8. Kryvoruchko, O. M., & Ovcharenko, A. H. (2021). Rozrobka stratehii yakosti lohistychnoho obsluhovuvannia spozhyvachiv [Development of quality strategies for customer logistics service]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 38, 61-76. Retrieved from : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995> [in Ukrainian].
9. Kondratenko, N. O., & Novikova, M. M. (2014). Pobudova lohistychnoi stratehii pidpriemstv [Construction of logistics strategy of enterprises]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economics*, 717, 78-81. Retrieved from : https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf [in Ukrainian].

10. Melnykova, K. V. (2025). Formuvannia finansovo-lohistychnoi stratehii v lohistychnykh systemakh [Formation of financial-logistics strategy in logistics systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 456-461. Retrieved from : https://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_1_0_456_461 [in Ukrainian].
11. Mogaka, C. O., & Arani, W. (2020). Logistics strategy as a competitive tool for firm performance: The moderating effect of customer service effectiveness. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 5 (1), 56-65. Retrieved from : <https://jsdtl.sciview.net/index.php/jsdtl/article/view/89/61> [in English].
12. Vodolazhska, T. O. (2024). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of enterprise logistics strategies]. In O. M. Kryvoruchko (Ed.), *Innovatsiini pidkhody do rozvytku upravlinnia na transportnykh pidpriemstvakh – Innovative approaches to management development in transport enterprises* (pp. 68-104). Kharkiv: FOP Panov A.M. [in Ukrainian].
13. Vlasova, T. H. (2023). Vyznachennia vplyvu vnutrishnikh i zovnishnikh steikkholderiv na rozvytok pidpriemstva [Defining the impact of internal and external stakeholders on enterprise development]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, 5, 21-26. Retrieved from : <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19004> [in Ukrainian].
14. Lahuta, Ya. M. (2017). Steikkholderskyi pidkhid v korporatyvni sotsialnii vidpovidalnosti kompanii [Stakeholder approach in corporate social responsibility of the company]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of International Humanitarian University. Economics and Management*, 25 (1), 130-133 [in Ukrainian].
15. Halushka, Z. I. (2022). Steikkholderskyi pidkhid v upravlinni orhanyzatsiiei [Stakeholder approach in organization management]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu – Strategic Imperatives of Modern Management: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference* (pp. 199-202). Kyiv: KNEU. Retrieved from : <https://ir.kneu.edu.ua/items/eb789f5f-2786-4b34-8ea9-18c25f750c24> [in Ukrainian].
16. Vodolazhska, T. O., & Achkasova, L. M. (2022). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of enterprise logistics strategies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 40, 170-183. Retrieved from : <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268638> [in Ukrainian].
17. Samostian, V., Pavlova, I., & Prydiuk, V. (2024). Udoskonalennia lohistychnoi stratehii pidpriemstva na rynku transportnykh posluh [Improving the logistics strategy of the enterprise in the transport services market]. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern Technologies in Mechanical Engineering and Transport*, 1 (1 (22)). Retrieved from : <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/1371> [in Ukrainian].

STAKEHOLDER APPROACH TO THE FORMATION OF A COMPANY'S LOGISTICS STRATEGY

VODOLAZHSKA T., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: lachkas@ukr.net, Scopus Author ID: 59353365900,

ORCID: 0000-0002-4519-7789.

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The scientific article is devoted to an in-depth study of the problem related to forming a company's logistics strategy through the application of the stakeholder approach, which is gaining particular relevance in the context of globalization, business digitalization, and increasing uncertainty of the external environment. The expediency of considering logistics strategy as a multi-level process that combines classical approaches to strategic management with modern methods of stakeholder management is substantiated.*

The study analyzes the scientific contributions of domestic and foreign scholars who reveal various approaches to forming a company's logistics strategy, including adaptive, risk-oriented, innovative, security-oriented, financially integrated, and others. Based on the results of analyzing contemporary academic works and practical approaches, it has been found that a significant share of research focuses mainly on internal business processes, cost optimization, and risk management, while issues related to the consideration of stakeholder interests remain insufficiently addressed. These include the need for methodological justification of stakeholder priority integration into logistics strategies and the development of tools and procedures for aligning the interests of different stakeholder groups.

The purpose of the article is to develop the theoretical and methodological foundations for forming a company's logistics strategy that accounts for the stakeholder approach, ensuring long-term resilience and flexibility of the logistics system in conditions of a turbulent environment and war-related risks. Based on the systematization of scientific approaches, the essence of the stakeholder approach in logistics management has been clarified, and its key provisions have been revealed. The authors propose a sequence of stages for developing a logistics strategy based on the stakeholder approach, which includes: conducting a comprehensive analysis of the external and internal environment, identifying key stakeholders, ranking their influence, aligning strategic goals and objectives, developing alternative variants of the logistics strategy, forming implementation tools, establishing a system for monitoring and evaluation, and designing mechanisms for adjustment.

The research results demonstrate that the stakeholder approach allows achieving a balance between economic, social, and reputational outcomes of a company's activity, creates preconditions for competitive advantages in the market, and ensures the adaptation of logistics strategies to the conditions of environmental turbulence and war-related risks.

Key words: *stakeholders, stakeholder approach, logistics strategy, strategy formation approach, interested parties.*

