

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Биба Володимир Васильович*, кандидат технологічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технологічних наук, доцент,
доцент кафедри будівельних конструкцій
Марченко Вікторія Олексіївна***, магістрантка
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-0949-206X

**ORCID 0000-0002-1720-5497

***ORCID 0000-0001-8830-3855

© Биба В.В., 2024

© Пінчук Н.М., 2024

© Марченко В.О., 2024

Стаття отримана редакцією 28.12.2023 р.

The article was received by editorial board on 28.12.2023

Вступ. Сучасним умовам господарювання притаманний ряд особливостей, зумовлений безперервним науково-технічним прогресом, нестабільністю в політичній та соціально-економічній сферах, активним розвитком та впровадженням сучасних інноваційних технологій у бізнес-операції вітчизняних підприємств. Всі ці процеси, а також зростаючий вплив інших факторів, таких як повномасштабна війна, загострення партнерських відносин, євроінтеграційні зміни, зумовлюють необхідність у вдосконаленні та адаптації процесу стратегічного логістичного управління, яке базується на концепції зацікавлених сторін або стейкхолдерів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У науковій літературі з логістичного менеджменту знаходиться достатня кількість досліджень, у яких вчені розглядають широке коло питань, які стосуються процесів формування, реалізації та управління логістичною стратегією підприємства. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти відображені в наукових роботах таких вчених, як: У.М. Плекана [1], О.І. Баєвої та К.А. Бігун [2], Т.О. Водолажської [3], Г.О. Коваленко та І.В. Чукіної [4], Г.Т. П'ятницької та М.Б. Шевчуна [5], Н.Б. Ільченко [6], О.А. Рудківського [7], В.О. Шишкіна та Я.Ю. Бахметова [8], О.І. Зайцевої [9], Т.Г. Власової [10], Н.О. Макаренко та С.В. Вовчок [11], К.С. Нікітенко [12], Л.Ю. Шевців [13] та інших.

У своїх наукових роботах вчені намагалися вивчати та досліджувати термінологічний апарат таких базових понять як: «логістика», «логістичний менеджмент», «логістична стратегія», «стратегічне управління». Крім цього, розкриваються питання оцінки ефективності логістичних рішень та логістичної стратегії, аргументуються питання щодо реалізації логістичної стратегії у господарську діяльність підприємств, а також досліджуються окремі аспекти цього процесу. Водночас, недостатньо розкрито питання процесу управління розробленням логістичної стратегії підприємства, відсутній єдиний підхід щодо етапів даного процесу, а також не обґрунтований взаємозв'язок між окремими видами логістичних стратегій. Також потребує більш поглибленого дослідження дана тема у контексті воєнного стану в Україні, яка зумовлює потребу для вітчизняних підприємств у використанні нових підходів до розроблення та реалізації логістичної стратегії на основі концепції зацікавлених сторін.

Метою даної статті є визначення особливостей управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін.

Основний матеріал і результати. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства все частіше стикаються з нестабільним бізнес-середовищем у якому відбуваються постійні зміни. Вплив великої кількості зовнішніх факторів, до складу яких входять і зацікавлені сторони, створює додаткові вимоги до побудови ефективного стратегічного управління, спрямованого на забезпечення конкурентоздатного та сталого розвитку підприємства [1; 2].

Однією з найважливіших складових загальної стратегії розвитку підприємства прийнято вважати логістичну стратегію, яка визначає підходи до організації логістичних процесів підприємства та впливає на всі аспекти його виробничо-господарської діяльності. Через це виникає гостра необхідність у вивченні та застосуванні сучасних методів стратегічного управління, які знадобляться для подальшого розроблення успішної логістичної стратегії, спрямованої на оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості обслуговування та досягнення стратегічних цілей більшості вітчизняних підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність на благо української економіки. Крім цього, варто зазначити, що правильно організована логістика здійснює чималий вплив на кінцеві результати діяльності будь-якого підприємства й порушення у ній можуть призводити як фінансових, так і репутаційних збитків [8; 15].

Для обґрунтування важливості логістики можна розглянути ситуацію, яка склалася в Україні починаючи з 24 лютого 2022 року. Відтак, у період невинуватої російської агресії проти України морські порти опинилися у блокаді, автомобільна та залізнична транспортна інфраструктура перебувають або в стані перевантаження, або часткового пошкодження, деякий період спостерігався дефіцит паливно-мастильних матеріалів, були наявні й інші негативні фактори, які здійснювали і продовжують здійснювати негативний вплив на не лише логістичні процеси будь-якого вітчизняного підприємства, а й на стан національної економіки в цілому. Але й у таких складних умовах деякі підприємства змогли не лише зберегти обсяги своєї діяльності, а й збільшити її, в той час, коли переважна більшість – понесла численні збитки та була змушена призупинити свою діяльність. Ключем до успіху стала швидкість прийняття логістичних рішень та вірно скорегована логістична стратегія, яка дозволила підприємствам налагодити внутрішню логістику до нових умов існування [12].

До переліку таких підприємств можна зарахувати ТОВ «БУРАТ-АГРО» – багатогалузеве господарство, яке спеціалізується на рослинництві, а саме на вирощуванні зернових та технічних культур (окрім рису). Крім того, дане підприємство здійснює виробництво сирової соняшникової олії та сафлорової олії. Так як близько підприємство має експортно-орієнтований характер (75% вирощеного зерна йде на експорт) точне та ефективне управління логістикою є критично важливим елементом функціонування.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» розташоване у Полтавській області, яка має добре розвинену транспортну інфраструктуру, а також є однією з найбільших сільськогосподарських областей України. Місце розташування в цьому регіоні дозволяє Товариству легко взаємодіяти із фермерськими господарствами, полями та логістичними центрами, збільшуючи доступність зернових культур для збору та транспортування. Крім цього, завдяки розташуванню в центральній частині України та рівномірному поділу земельних ресурсів, Товариство може більш вдало керувати витратами на транспортування продукції до морських портів або західних кордонів для експорту, що дозволяє зменшувати терміни доставки, а також мінімізувати логістичні витрати.

У зв'язку з тим, що ТОВ «БУРАТ-АГРО» експортує значні обсяги зерна, забезпечення надійності поставок стає критичним завданням. Підприємство має самодостатні складські потужності, а також власний автопарк, який повністю забезпечує логістичну діяльність підприємства, що значно спрощує процеси контролю та управління над внутрішніми та зовнішніми транспортними потоками.

Основними напрямками експорту виробленої продукції підприємства є країни Азії, Північної Африки, середнього Сходу та країни ЄС. Основні контрагенти, імпортери – Італія, Іспанія та Нідерланди. До 2022 р. продукція Товариства не завозилась на територію Польщі та на інші прикордонні території. Але з початком повномасштабного вторгнення ситуація змінилася – основна маса виробленої продукції почала транспортуватися саме через західні кордони. У річних звітах про господарську діяльність ТОВ «БУРАТ-АГРО» зазначається, що частка доходу від експорту за період 2018–2022 рр. коливається в межах 74-80%. Загальний дохід компанії за 2022 рік склав 113,0 млн дол, з яких понад 99% отриманих коштів припадає на рослинництво. Саме тому для даного підприємства безперебійний експорт зерна є пріоритетом, оскільки більша частина бюджету формується саме на основі нього (рис. 1).

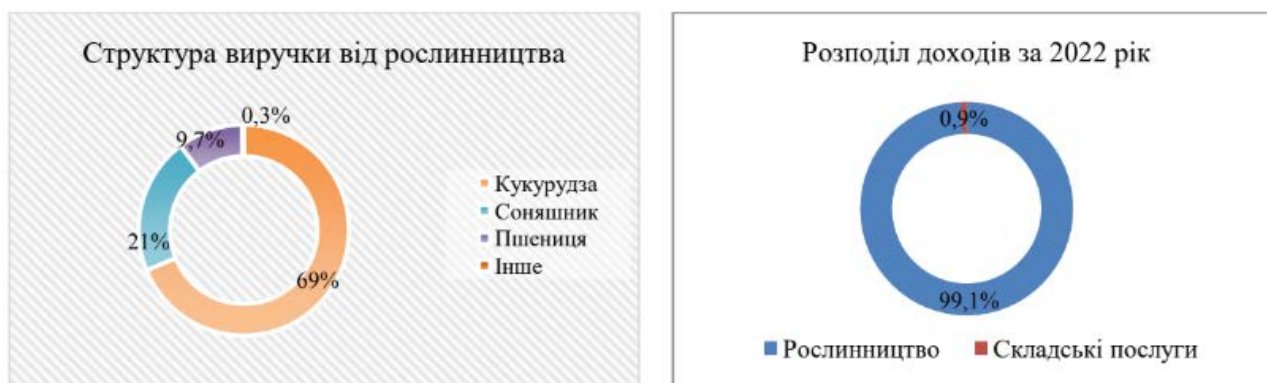


Рис. 1. Складові частки бізнес-сегментів ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2022 р.

Джерело: сформовано авторами

Поява логістичних ризиків, таких як пошкодження або руйнування логістичної інфраструктури, мінування полів, блокування морських портів або призупинення/блокування зернових угод, призводять до уповільнення темпів діяльності підприємства, а також до зменшення обсягів продажів зерна. Щоб зменшити вплив таких ризиків на господарську діяльність ТОВ «БУРАТ-АГРО» розробляються додаткові маршрути судноплавства та здійснюється робота над підписанням контрактів на перевезення зерна залізницею через західні кордони України, а також через річку Дунай.

Важливо також продовжувати адаптуватися до змінних умов та враховувати загрози, пов'язані зі змінами на ринку та попитом на продукцію. Для цього було здійснено PEST-аналіз підприємства. Результати відображені у таблиці 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Політичні фактори (P)		Економічні фактори (E)	
Фактори впливу	К-ть балів	Фактори впливу	К-ть балів
Війна в Україні	10	Зростання цін на аграрну продукцію у світі	10
Бюрократія та корупція	6	Поточний стан економіки країни	9
Зміни в законодавстві	8	Зміна рівня інфляції	9
Зміни у податковій політиці	8	Зростання цін на насіння, добрива	10
Ускладнення проходження митного контролю	8	Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, енерго- та інші виробничі ресурси	10
Інтеграція України до ЄС	10	Надання кредитних коштів для фінансування галузі	7
Підтримка уряду та міжнародних партнерів	9	Тендери	6
Разом:	59	Разом:	61
Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (Т)	
Фактори впливу	К-ть балів	Фактори впливу	К-ть балів
Скорочення населення	9	Розвиток агротехнологій та їх застосування	9
Зміна тенденцій на ринку праці	6	Розвиток інноваційних технологій в логістиці	9
Еміграція висококваліфікованих працівників	9	Державна підтримка у розвитку технологій та інновацій	8
Зміна життєвого рівня населення, його культурних цінностей	6	Розвиток технологій конкурентів	8
Зміна відношення населення до стану навколишнього середовища	6	Діджиталізація, автоматизація та роботизація процесів	9
Підвищення вимог до якості продукції	5	Витрати на наукові дослідження та розробки	6
Виснаження та ерозія ґрунтів, інші природні катаклізми	8	Стан матеріально-технічної бази	9
Разом:	49	Разом:	58

Джерело: сформовано авторами

Отже, на основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні та політичні фактори. Зокрема, серед економічних факторів найбільший вплив здійснюють: зростання цін на аграрну продукцію, зростання цін на насіння, добрива, а також підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, енерго- та інші виробничі ресурси. Серед політичних факторів, це: війна в Україні та інтеграція України до ЄС. На більшість факторів підприємство не може впливати ніяким чином, тому йому потрібно зберігати внутрішню стабільність та рівновагу. Для цього необхідно сформувати ефективну стратегію, яка сприятиме зменшенню витрат та зміцнюватиме конкурентоздатність підприємства.

Не менш вагомий вплив на ТОВ «БУРАТ-АГРО» здійснюють і технологічні фактори. Надзвичайно важливо аби у таких складних умовах підприємство продовжувало інвестувати кошти у інноваційні технології, оскільки їх застосування може значно зменшити витрати як на виробництво, так і на логістику, підвищити продуктивність праці та ефективність багатьох внутрішніх процесів. Найменший вплив на підприємство здійснюють соціальні фактори, але їх ігнорування також може призвести до значних труднощів. Насамперед, кадрове забезпечення є надзвичайно важливим, оскільки висококваліфіковані фахівці – це запорука успіху будь-якого підприємства. Крім цього, зміна відношення населення до стану навколишнього середовища та до якості продукції здійснюють чималий вплив на стратегічний розвиток підприємства.

У 2023 р. підприємство оновило власну стратегію розвитку, яка отримала назву – «Smart Green Strategy» (на 2023–2033 рр.). Дана стратегія передбачає основні євроінтеграційні процеси, які передбачають: забезпечення працівників підприємства гідними умовами праці, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення рівня енергозалежності, впровадження нових технологій та підтримку місцевих громад. Але у даній стратегії не зазначено, яким чином підприємство буде налагоджувати співпрацю зі стейкхолдерами. Така позиція підприємства є ризиковою, адже взаємодія з міжнародними партнерами, інвесторами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами має контролюватись, особливо, коли наша країна перебуває у воєнному стані та залучати інвестиції стає набагато складніше. Крім цього, підприємство має експортну орієнтацію, тому налагоджувати логістику можливо лише при ефективній співпраці із партнерами, посередниками, постачальниками, урядом, споживачами тощо.

Зараз на підприємстві також реалізовується логістична стратегія, яка передбачає постійне забезпечення власними потужностями зі зберігання. У нинішніх умовах ведення бізнесу така стратегія може бути ефективною, якщо менеджмент підприємства також зосередиться на процесах зі збереження мінімального рівня експорту для покриття виробничих та логістичних витрат, вчасної виплати заробітної плати працівникам, а також для виплати усіх зобов'язань. Для виконання цих стратегічних завдань можливе комбінування діючої логістичної стратегії із стратегією, яка передбачає утворення стратегічних союзів між постачальниками та замовниками [3; 4].

Дана логістична стратегія спрямована на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства шляхом формування довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин з усім колом учасників. Таким чином підприємство зможе оптимізувати процеси постачання сировини, добрив, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, техніки, обладнання та інших ресурсів, забезпечити безперебійне виробництво та організувати безпечний збут та реалізацію власної продукції рослинництва на взаємовигідних умовах.

Для початку процесу з оновлення наявної логістичної стратегії менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» рекомендується розробити план взаємодії зі стейкхолдерами, тобто офіційний документ, який буде регулювати відносини із ними, а також демонструватиме відкритість та готовність підприємства до прямої співпраці. Основна мета такого документу – підвищення рівня поінформованості стейкхолдерів про діяльність підприємства, його цілі, стратегії та проекти. Також його не менш важливою частиною є ідентифікація та визначення рівня впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства, налаштування безперервного обміну інформацією, сприяння організації та проведенню спільних заходів для налагодження конструктивного діалогу тощо.

Під час реалізації нової логістичної стратегії можливе створення відповідного структурного підрозділу – Центру взаємодії із стейкхолдерами. Такий підрозділ має працювати в режимі «відкритої» та автоматизованої платформи, де Товариство зможе об'єднати зусилля відповідних фахівців та розмістити всі сервіси та товари (послуги), які будуть задовольняти потреби та інтереси партнерів та ін-

ших зацікавлених сторін. В свою чергу, стейкхолдери також зможуть пропонувати власні продукти чи послуги на вигідних умовах. Таким чином ТОВ «БУРАТ-АГРО» зможе налаштувати ланцюг взаємодії, цифровізувати бізнес-операції та автоматизувати як виробничі, так і логістичні процеси.

Результати PEST-аналізу показали, що вплив політичних та економічних факторів на логістичну діяльність підприємства та його стратегію розвитку є значною. Головним елементом, який може здійснювати вплив на ці фактори та регулювати їх, є держава – один із найвпливовіших стейкхолдерів підприємства. Саме тому менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» важливо налагодити взаємодію з урядом, оскільки державна підтримка в нинішніх умовах господарювання є надзвичайно важливою та потужною.

Наприклад, після повномасштабного вторгнення РФ на територію України, уряд спільно із ЄС, розширив коло програм-підтримки для аграрних підприємств. Прикладом цього є такі програми як: «Зерно з України», «Механізм Сполучення Європи» (діє в межах ініціативи «Шляхи солідарності», яка створена для спільного розроблення додаткових логістичних маршрутів для експорту аграрної продукції). Крім цього, в межах даної ініціативи вже успішно реалізовано дві логістичні платформи – «ЄС-Україна для пошуку бізнес-партнерів» та «Зернові шляхи», які допомагають українським виробникам налагодити взаємодію уздовж всіх ланцюгів постачання.

Саме тому ТОВ «БУРАТ-АГРО» рекомендується брати активну участь у громадських ініціативах, проектах, програмах та консультаціях, здійснювати систематичні зустрічі та обговорення із органами місцевого самоврядування та налагоджувати активну комунікацію з урядовими органами для формування міцних партнерських відносин. Крім цього, запровадження системи моніторингу допоможе підприємству вчасно виявляти нові ініціативи, зміни у законодавстві чи у різних програмах, які можуть впливати на його господарську діяльність. Такий підхід дозволить ТОВ «БУРАТ-АГРО» бути більш гнучким та готовим до внесення необхідних змін у стратегію розвитку та максимально використовувати можливості, які пропонує уряд.

Крім цього, щоб запобігти псуванню значної кількості власної продукції, підприємству слід шукати додаткові можливості та ресурси для розширення власної складської інфраструктури. Розбудова силосної мережі потребує залучення або «замороження» значних фінансових ресурсів, які на даний момент доцільніше інвестувати у логістику, тому підприємству необхідно шукати альтернативні варіанти для зберігання. Відповідно, найбільш оптимальними та економічно доцільними варіантами для зберігання зернової продукції можуть бути полімерні рукава.

Відповідно, ТОВ «БУРАТ-АГРО» може налагодити партнерські відносини із українським виробником ТОВ «Планета Пластик», яка здійснює виробництво полімерних рукавів з хорошою якістю під торговою маркою «Harwell». Наприклад, якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» скористається послугою даної компанії, замовивши послугу пакування 5000 тонн зерна для подальшого зберігання протягом 6 місяців, то результати розрахунку будуть мати наступний вигляд (табл. 2).

Таблиця 2

**Прогнозована вартість зберігання зерна у полімерних рукавах
(за умови замовлення послуги пакування та розпакування зернових культур
у ТОВ «Планета Пластик»)**

Стаття витрат	Ціна за послугу, грн	Кількість послуг	Загальна вартість, грн
Вартість пакування 1 рукава (техніка + мішок + оператор)	29200	25	730000
Вартість розпаковки 1 рукава (техніка + оператор)	740	25	185000
Вартість пакування рукавів на весь об'єм			915000
Загальна вартість зберігання 1 тони зерна за період			183

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, для швидкого упакування 5000 тонн зерна ТОВ «БУРАТ-АГРО» має заплатити ТОВ «Планета Пластик» – 915000 грн, що складає лише 183 грн на 1 тону продукції. Така вартість зберігання є набагато меншою, ніж зберігати зерно у елеваторах. Це пояснюється тим, що у 2023 р. середня вартість зберігання зернових культур у елеваторі складає 751 грн/т (на період 6 міс.), оскільки на вартість зберігання також впливають тарифи на електроенергію або витрати, які необхідно здійснити для покупки генераторів. Тобто, підприємство зможе зекономити на кожній тонні зерна: $751 - 183 = 568$ грн, а на всьому об'ємі: $3\ 755\ 000 - 915\ 000 = 2\ 840\ 000$ грн.

Якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» прагне бути більш автономним та здійснювати упакування та розпакування зернових культур самостійно та у зручний для нього час, то підприємство також може укласти договір про співпрацю із ТОВ «Планета Пластик» та її партнером ТОВ «Завод Кобзаренка» для покупки необхідного транспорту (табл. 3).

Таблиця 3

**Прогнозована вартість зберігання зерна у полімерних рукавах
(за умови купівлі спеціальної техніки для пакування та розпакування полімерних рукавів)**

Стаття витрат	Кількість, одиниць	Ціна, грн
Купівля зерно-пакувальної машини ЗПМ-180	1	375 000,00
Купівля зерно-розпакувальної машини ЗРМ-180	1	755 000,00
Витрати на амортизацію техніки за рік	-	113 000,00
Полімерний рукав (на 200 т)	25	16 852,50
Вартість рукавів на весь об'єм	-	421 312,50
Вартість 1 літра палива	-	40,00
Витрати палива за весь об'єм, грн	-	200 000,00
Зарплата оператору за завантаження всього об'єму зерна	-	10 000,00
Зарплата оператору за вивантаження всього об'єму зерна	-	10 000,00
Загальна вартість зберігання всього об'єму зерна за період	-	754 312,50
Загальна вартість зберігання 1 тонни зерна за період	-	150,86

Джерело: сформовано авторами

Отже, для того, щоб придбати два нових транспортних засоби для упакування та розпакування зерна, ТОВ «БУРАТ-АГРО» необхідно буде здійснити платіж у розмірі 1 130 000 грн. За умови, коли підприємство буде володіти даною технікою, загальна вартість зберігання 1 тонни зерна буде коштувати 150,86 грн, а загальна вартість зберігання 5 000 тонн зерна – 754 312,50. Якщо підприємство готове інвестувати кошти на техніку, то економія на зберіганні буде рівна 32,14 грн на 1 т продукції або 160 687,50 грн на 5 000 тонн. А якщо порівнювати зберігання з елеваторним, то економія буде дорівнювати: 600,14 грн на 1 т та 3 000 687,5 грн на об'ємі 5 000 тонн. У таблиці 4 відображено порівняння економічних переваг від зберігання зернової продукції у полімерних рукавах та елеваторах.

Таблиця 4

**Порівняння економічних переваг від зберігання продукції рослинництва
ТОВ «БУРАТ-АГРО» у полімерних рукавах та елеваторах**

Стаття витрат	Ціна, грн		
	Елеватор	Полімерний рукав (за умови купівлі техніки)	Полімерний рукав (за умови замовлення послуги)
Статистична вартість зерна за 1 тонну в Полтавському регіоні у серпні 2022	3 665,00		
Вартість зерна за 1 тонну у лютому 2023	6 991,00		
Збільшення вартості 1 тонни зерна через 6 місяців зберігання	$6\,991 - 3\,665 = 3\,326,00$		
Збільшення вартості всього об'єму зерна через 6 місяців зберігання	$3\,326 * 5\,000 = 16\,630\,000,00$		
Прибуток від зберігання 1 тонни зерна – продаж зерна через 6 місяців	$3\,326 - 751 = 2\,575,00$	$3\,326 - 150,86 = 3\,175,14$	$3\,326 - 183 = 3\,143,00$
Прибуток від зберігання всього об'єму зерна – продаж зерна через 6 місяців	$16\,630\,000 - 3\,755\,000 = 12\,875\,000,00$	$16\,630\,000 - 754\,312,50 = 15\,875\,687,50$	$16\,630\,000 - 915\,000 = 15\,715\,000,00$

Джерело: сформовано авторами

Відповідно, якщо ТОВ «БУРАТ-АГРО» інвестує кошти для придбання техніки, то прибуток від зберігання 5 000 тис тонн зерна буде складати 15 875 687,50 тис грн, що на 160 687,50 більше, ніж від замовлення послуги упакування та розпакування у ТОВ «Планета Пластик», та на 3 000 687,50 більше

порівняно із зберіганням зернових у елеваторах. Крім того, термін окупності техніки складатиме менше місяця, оскільки середньомісячний прибуток лише від зберігання зерна складає $15\ 875\ 687,50/6 = 2\ 645\ 947,92$ грн.

Отже, переваги використання полімерних рукавів очевидні – підприємство має можливість зекономити значні кошти на зберіганні зернової продукції, а також забезпечити необхідні умови зберігання на тривалий період. Підприємство й надалі буде залишатись незалежним від інших компаній, а заощаджені кошти можуть бути витрачені на інші проекти, які допоможуть підвищити ефективність логістики та зменшити рівень витрат.

Наступний важливий напрям для удосконалення – застосування інноваційних технологій, які стосуються безпосередньо логістичних процесів підприємства: управління товарно-матеріальними цінностями та готовою продукцією, управління складським господарством та складською логістикою, управління транспортними потоками тощо.

З огляду на це, для налагодження логістичних процесів ТОВ «БУРАТ-АГРО», фахівцям пропонується використання наступних ІТ-продуктів:

1) «AgriChainLogistics» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з відсутністю планування оптимальних маршрутів перевезень та контролю руху транспорту; ускладненим документообігом, що стосуються договірних робіт та взаєморозрахунків з перевізниками; великою кількістю «пустих» пробігів через відсутність поточної інформації; високими витратами на планування, організацію та контроль логістичних потоків; недосконалістю роботи із електронними формами ТТН для контролю експорту продукції та руху ТМЦ тощо;

2) «AgriChainBarn» – ІТ-система, яка допомагає вирішити проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням складами, закупівлями та поставками, а також із: неоптимальними об'ємами складських залишків, високими логістичними витратами; трудомістким та неавтоматизованим процесом управління та обслуговування складського господарства; ускладненим та повільним процесом документообігу; відсутністю розуміння якісних показників залишків ТМЦ та їх системного контролю тощо.

Таким чином, основні напрями підвищення ефективності процесу управління логістичною діяльністю та стратегією розвитку ТОВ «БУРАТ-АГРО» напряму залежать від правильно налагодженої взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, а саме урядом, органами місцевого самоврядування, ІТ-компаніями, міжнародними партнерами.

Висновки. Під час виконання наукового дослідження було встановлено, що вплив інтересів та потреб зацікавлених сторін на процес управління логістичною діяльністю та на процес формування стратегії розвитку є надзвичайно потужним, особливо в умовах воєнного стану. ТОВ «БУРАТ-АГРО» було запропоновано оновити наявну логістичну стратегію шляхом її комбінування зі стратегією стратегічних союзів між постачальниками та замовниками. Основними етапами даного процесу мають бути: 1) розроблення документу «План взаємодії із зацікавленими сторонами»; 2) організація відкритого та автоматизованого майданчику для партнерської співпраці – «Центру взаємодії зі стейкхолдерами»; 3) діджиталізація логістики та внутрішніх бізнес-процесів підприємства шляхом застосування сучасних інноваційних технологій. Крім цього, для вирішення проблеми, пов'язаної зі зберіганням значних обсягів продукції рослинництва, була запропонована альтернативна вітчизняна технологія зберігання – полімерні рукави. Всі запропоновані напрями, а також інші рекомендації, можуть бути використані як менеджментом ТОВ «БУРАТ-АГРО» у процесі його господарської діяльності, так і іншими вітчизняними підприємствами, які відносяться до аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р., Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 376–377.
2. Баєва О.І., Бігун К.А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 209–210.
3. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. Харків, 2022. № 39. С. 103–114.
4. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1. С. 65–70.

5. П'ятиницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 60–68.
6. Льченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 432.
7. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування : колективна монографія. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*. ЖДТУ, 2012. С. 218–228.
8. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296–300.
9. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353.
10. Власова Т.Г. Визначення пливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 21–26.
11. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ*. 2020. № 4. С. 65–75.
12. Нікітенко К.С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 59–62.
13. Шевців Л.Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 9 (25). С. 118–136.
14. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>. (дата звернення: 01.11.2023);
15. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 2(88). С. 72–78.

REFERENCES:

1. Plekan U. M. (February 12-13, 2020) Optimizing the choice of the company's logistics strategy. Materialy I Mizhnarodnoyi nauk.-prakt. konf. *Pidpryyemnytstvo v ahraryniy sferi: hlobal'ni vyklyky ta efektyvnyy menedzhment*. Zaporizhzhia: ZNU, pp. 209–210.
2. Baeva O. I., Bigun K. A. (March 19, 2020) Theoretical foundations of logistics strategy development. *Mater. VIII Mizhnarod. nauk.-prakt. dystancijnoyi konferenciyi Menedzhment ta marketyng u skladi suchasnoyi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky*. Kharkiv: NUPh, pp. 209–210.
3. Vodolajka T. O. (2021) Logistics strategy of the enterprise: the essence of the concept. *Ekonomika transp. kompleksu*, no. 37, pp. 48–60.
4. Kovalenko G. O., Chukina I. V. (2021) Logistics strategies of agricultural enterprises. *Ahrosvit*, no. 1, pp. 65–70.
5. Pyatnytska G. T., Shevchun M. B. (2023) Logistics strategies in trade: varieties, methods of selection, innovative changes under conditions of sustainable development. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 50, pp. 60–68.
6. Ilchenko N. B. (2016) *Logistics strategies in trade*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
7. Rudkivskiy O. A. (2012) Enterprise logistics strategy: conceptual approaches to definition and formation: a collective monograph. *Management of business entities: problems and prospects of development*. ZHTU.
8. Shishkin V. O., Bakhmetova Y. Yu. (2019) Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise, *Modern Economics*, no. 14, pp. 296–300.
9. Zaitseva O. I., Zhosan G. V., Betina V. O. (2018) Strategic adaptation of the enterprise and analysis of methodological approaches to its assessment in the context of Ukraine's integration into the European Union. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 348–353.
10. Vlasova T. H. (2023) Determination of the influence of internal and external stakeholders on the development of the enterprise. *Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 21–26.
11. Makarenko N. O., Vovchok S. V. (2020) Optymizatsiia lohistrychnykh rishen shchodo zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia rozvytkom ahrarynykh pidpryyemstv. *Visnyk SumDU*, no. 4, pp. 65–75.
12. Nikitenko K. S. (2020) Stratehichne planuvannia u protsesi lohistrychnoho postachannia. *Ekonomichniy prostir*, no. 161, pp. 59–62.
13. Shevtsiv L. Iu (2017) Stratehichne lohistrychne upravlinnia diialnistiu mashynobudivnykh pidpryyemstv v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. *Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 9 (25), pp. 118–136.
14. Byba V. V., Pinchuk N. M., Marchenko V. O. (2023) Upravlinnia rozroblenniam lohistrychnoi stratehii yak skladovoi zahalnoi stratehii rozvytku pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36> (accessed November 1, 2023).
15. Kharchenko Yu. A., Marchenko V. O. (2022) Napriamy formuvannia stratehii rozvytku pidpryyemstva v umovakh konkurentnoho sere dovshcha. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy*, no. 2(88), pp. 72–78.

УДК 658.7

JEL B41, J23, H10, M21, O11, Q12

Биба Володимир Васильович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики. **Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент. **Марченко Вікторія Олексіївна**, магістрантка, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін.**

У статті визначено та охарактеризовано важливість формування та реалізації логістичної стратегії підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. Також потребує більш поглибленого дослідження дана тема у контексті воєнного стану в Україні, яка зумовлює потребу для вітчизняних підприємств у використанні нових підходів до розроблення та реалізації логістичної стратегії на основі концепції зацікавлених сторін. Під час дослідження було встановлено, що вплив зацікавлених сторін на процес управління стратегією підприємства, на його логістичну діяльність, а також на стиль і методи управління, корпоративну культуру є надзвичайно потужним. Крім цього, було з'ясовано, що зацікавлені сторони можуть здійснювати вплив на вирішення стратегічних питань логістичного характеру, які стосуються процесів вибору постачальників, розроблення чи удосконалення логістичних маршрутів, методів складського управління, застосування нових логістичних технологій чи інновацій, а також стратегічних рішень щодо фінансування та стандартів якості тощо. Для обґрунтування важливості логістики розглянута ситуація, яка склалася в Україні починаючи з 24 лютого 2022 року. Доведено, що в умовах воєнного стану особливо важливо зміцнювати партнерську взаємодію із урядом та міжнародними партнерами, оскільки від цього залежить не лише стратегічний розвиток та фінансова стабільність підприємства, а й стан національної економіки. Ключем до успіху стала швидкість прийняття логістичних рішень та вірно скорегована логістична стратегія, яка дозволила підприємствам налагодити внутрішню логістику до нових умов існування. До переліку таких підприємств можна зарахувати ТОВ «БУРАТ-АГРО» – багатогалузеве господарство, яке спеціалізується на рослинництві, а саме на вирощуванні зернових та технічних культур. Крім цього, запровадження системи моніторингу допоможе підприємству вчасно виявляти нові ініціативи, зміни у законодавстві чи у різних програмах, які можуть впливати на його господарську діяльність. Аргументовано, що автоматизація та діджиталізація логістики зменшує рівень логістичних витрат, підвищує ефективність виробництва та продуктивність праці.

Ключові слова: логістика, управління, логістична стратегія, стратегія розвитку, зацікавлені сторони, цифровізація, партнерство.

UDC 658.7

JEL B41, J23, H10, M21, O11, Q12

Volodymyr Byba, Ph.D. in Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Management and Logistics. **Natalia Pinchuk**, Ph.D. in Technical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Building Structures. **Viktoriia Marchenko**, Master's student, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Enterprise strategy management based on the concept of stakeholders.**

This scientific article defines and characterizes the importance of forming and implementing the logistics strategy of an enterprise based on the stakeholders' concept. This topic also needs more in-depth research in the context of the state of war in Ukraine, which causes the need for domestic enterprises to use new approaches to the development and implementation of a logistics strategy based on the concept of stakeholders. The research found that the influence of stakeholders on the process of managing the enterprise's strategy, on its logistics activities, as well as on the style and methods of management, corporate culture is extremely powerful. In addition, it has been found that stakeholders can influence the resolution of strategic logistics issues related to the processes of selecting suppliers, developing or improving logistics routes, warehouse management methods, applying new logistics technologies or innovations, as well as strategic decisions on financing and quality standards, etc. To substantiate the importance of logistics, the situation that has developed in Ukraine since February 24, 2022 is considered. It is proved that under martial law, it is especially important to strengthen partnerships with the government and international partners, since this affects not only the strategic development and financial stability of the enterprise, but also the state of the national economy. The key to success was the speed of logistics decision-making and a correctly adjusted logistics strategy, which allowed enterprises to adjust internal logistics to new conditions of existence. The list of such enterprises can include LLC "BURAT-AGRO" – a multi-branch enterprise that specializes in crop production, namely in the cultivation of grain and technical crops. In addition, the implementation of a monitoring system will help the enterprise to timely identify new initiatives, changes in legislation or various programs that may affect its economic activity. It is argued that automation and digitalization of logistics reduces the level of logistics costs, increases production efficiency and labor productivity.

Key words: logistics, management, logistics strategy, development strategy, stakeholders, digitalization, partnership.