

УДК 658.8:339.138.2:005.96

Ковальова В. І.,

v.kovalova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1665-6971,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Литовченко О. Ю.,

olena.lytovchenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-7852-4918,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІНТЕГРАЦІЯ STAKEHOLDER MANAGEMENT У МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти інтеграції управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу підприємства як чинник підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність поєднання концепції стійкості ланцюгів постачання та теорії стейкхолдерів Фрімена, яка передбачає узгодження інтересів різних груп зацікавлених сторін, а не лише акціонерів, та підкреслює стратегічну роль каналів розподілу у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Доведено, що ефективна взаємодія зі стейкхолдерами підвищує здатність ланцюга постачання передбачати можливі порушення, оперативно реагувати на них, відновлюватися після збоїв та адаптуватися до змін середовища. Стійкість ланцюга постачання в статті розглядається як багатовимірна здатність, що поєднує проактивні компоненти - видимість, гнучкість, співпрацю та готовність - і реактивні, зокрема оперативність та адаптивність та здатність до відновлення. Проаналізовано сучасні підходи до управління стейкхолдерами та формування маркетингової політики розподілу, а також їх вплив на забезпечення безперервності та стабільності функціонування ланцюгів постачання. Визначено ключові групи стейкхолдерів у системі маркетингового розподілу, зокрема постачальників, дистриб'юторів, логістичних провайдерів, ритейлерів, споживачів, регуляторів і технологічних партнерів, узгоджена взаємодія яких забезпечує надійність та прозорість розподільчих процесів. Обґрунтовано концептуальну модель інтеграції управління стейкхолдерами у маркетингову політику розподілу, що передбачає ідентифікацію та картування стейкхолдерів, узгодження їхніх інтересів із цілями розподілу, розвиток механізмів спільного обміну інформацією та впровадження інструментів управління ризиками. Практична цінність результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами, диверсифікації каналів розподілу та використання цифрових технологій для координації учасників ланцюга постачання.

Ключові слова: управління стейкхолдерами, маркетингова політика розподілу, стійкість ланцюга постачання, канали розподілу, стійкість бізнесу.

Kovalova V. I.,

v.kovalova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1665-6971,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management, and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

Lytovchenko O. Yu.,

olena.lytovchenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-7852-4918,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management, and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv



INTEGRATION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT INTO MARKETING DISTRIBUTION POLICY AS A FACTOR OF SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT

Abstract. *The study aims to substantiate theoretical and practical foundations for integrating stakeholder management into a company's marketing distribution policy to enhance supply chain resilience in volatile markets. It builds on supply chain resilience theory and Edward Freeman's stakeholder theory, which emphasizes balancing diverse stakeholder interests rather than focusing solely on shareholders, while highlighting the strategic role of distribution channels in business continuity. Supply chain resilience is viewed as a multidimensional capability encompassing disruption anticipation, response, recovery, and adaptive transformation. It includes proactive elements (visibility, flexibility, collaboration, preparedness) and reactive ones (responsiveness, adaptability, recovery). In marketing distribution, key stakeholders include suppliers, distributors, logistics providers, retailers, consumers, regulators, and technology partners, whose coordinated interaction ensures stable distribution processes. The research introduces a conceptual model integrating stakeholder management into distribution policy to strengthen resilience. It includes four elements: stakeholder identification and mapping; alignment of stakeholder interests with distribution objectives; collaborative information sharing for transparency; and resilience-focused risk management in distribution decision-making. Practically, the study offers managerial guidance to enhance adaptive capacity: promoting stakeholder-oriented culture, diversifying channels, using digital tools for coordination, and involving stakeholders in joint risk assessment. Findings show that systematic stakeholder integration transforms marketing distribution into a strategic platform that improves coordination, transparency, and supply chain stability. Resilience is thus a dynamic capability to integrate stakeholder interests, co-create value under uncertainty, and sustain competitive advantage.*

Keywords: stakeholder management, marketing distribution policy, supply chain resilience, distribution channels, business sustainability.

JEL Classification: M31, L14, L22, D21, R41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-30>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та невизначеності бізнес-середовища питання стійкості ланцюгів постачання набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Останні глобальні кризи, включаючи пандемію COVID-19, геополітичні конфлікти та кліматичні зміни, продемонстрували вразливість традиційних ланцюгів постачання та необхідність переосмислення підходів до їх управління.

Стійкість ланцюга постачання (СЛП) визначається як здатність системи передбачати непередбачувані події, реагувати на збої та відновлюватися після них, підтримуючи безперервність операцій [1]. При цьому традиційні підходи до управління ризиками ланцюга постачання виявилися недостатніми в умовах сучасних масштабних і системних порушень [2]. Водночас маркетингова політика розподілу, яка визначає шляхи та методи доставки продукції від виробника до кінцевого споживача, залишається одним із ключових елементів маркетингового комплексу. Ефективна політика розподілу не лише забезпечує доступність продукції для цільових споживачів, але й створює конкурентні переваги через оптимізацію логістичних процесів та побудову довгострокових відносин із учасниками каналів розподілу.

Концепція управління стейкхолдерами отримала значний розвиток у теорії стратегічного менеджменту завдяки фундаментальним працям Е. Фрімена [3], який запропонував розглядати організацію через призму взаємодії з усіма

зацікавленими сторонами, а не лише акціонерами. У контексті ланцюгів постачання стейкхолдерами виступають постачальники, дистриб'ютори, логістичні оператори, роздрібні мережі, споживачі, регулятори та інші учасники.

Попри зростаючу увагу до питань стійкості ланцюгів постачання та управління стейкхолдерами, залишається недостатньо дослідженою проблема інтеграції цих концепцій саме в контексті маркетингової політики розподілу. Більшість існуючих досліджень розглядають стейкхолдер-менеджмент переважно в контексті корпоративної соціальної відповідальності або загального стратегічного управління [4], тоді як специфіка його застосування в маркетинговій політиці розподілу з метою підвищення стійкості ланцюга постачання потребує додаткового вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкості ланцюгів постачання привертає увагу багатьох дослідників у різних аспектах. Важливий внесок у дослідження факторів стійкості ланцюга постачання зробили Т. Петі, Д. Фіксель та К. Крокстон, які розробили модель оцінки стійкості, що включає сім типів вразливостей (турбулентність, навмисні загрози, зовнішній тиск, обмеження ресурсів, чутливість, взаємозв'язаність та порушення у відносинах із постачальниками/споживачами) та чотирнадцять здатностей для їх подолання [5]. У контексті ролі стейкхолдерів у СЛП значний внесок зробили М. Мубарік, Н. Нагаві та ін., які емпірично дослідили вплив відносин із постачальниками та споживачами на СЛП та

організаційну ефективність. Їхні результати показали позитивний та значущий вплив відносин зі стейкхолдерами на СЛП [6]. Інші вчені Е. Сімс, С. Сьюрінг та Л. Чілінг провели аналіз літератури щодо ролі стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання, виявивши, що зовнішні та внутрішні стейкхолдери можуть виступати рушіями, фасилітаторами або контролерами впровадження практик сталого управління ланцюгами постачання [7]. Сучасні дослідники звертають увагу на інтеграції управління стейкхолдерами в маркетинг. Так, сьогодні вже запропонована ціла концепція стейкхолдер-маркетингу як переглянутої перспективи маркетингу, що визнає взаємопов'язаність стейкхолдерів. У ній виділяються три ключові переходи: від простого до складного обміну цінністю, від неявної до явної напруги між інтересами стейкхолдерів та від централізованого до розосередженого контролю над маркетинговими рішеннями [8]. Однак, попри значний обсяг досліджень у кожній із цих сфер окремо, залишається недостатньо вивченою проблема системної інтеграції управління стейкхолдерами безпосередньо в маркетингову політику розподілу як інструменту підвищення стійкості ланцюга постачання.

Постановка завдання Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних аспектів інтеграції управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу для підвищення стійкості ланцюга постачання в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стійкість ланцюга постачання є багатовимірною концепцією, що включає кілька ключових компонентів. Стійкий ланцюг постачання має чотири фундаментальні принципи: перепроектування ланцюга постачання, співпраця з іншими суб'єктами, покращення гнучкості та створення культури управління ризиками ланцюга постачання [9]. Основні характеристики стійкості: здатність, адаптивність, підготовка, реакція, відновлення, часовий параметр, первинний стан та покращений стан [10]. Ці характеристики підкреслюють динамічний характер стійкості, яка не обмежується лише поверненням до початкового стану, але й включає здатність до трансформації та покращення. Важливо розрізнити проактивні та реактивні здатності стійкості. Проактивні здатності включають видимість, гнучкість, співпрацю та підготовленість, тоді як реактивні здатності фокусуються на швидкості реагування, адаптивності та здатності до відновлення після порушень [10].

Теорія стейкхолдерів Е. Фрімена стверджує, що організації повинні враховувати інтереси всіх

зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. У контексті ланцюгів постачання це означає необхідність балансування інтересів постачальників, дистриб'юторів, логістичних партнерів, споживачів, регуляторів та інших учасників. Дослідження показують, що відносини зі стейкхолдерами мають прямий вплив на стійкість ланцюга постачання [6]. Відносини з постачальниками та споживачами позитивно впливають на здатність ланцюга постачання протистояти порушенням та швидко відновлюватися. Важливо також враховувати різні ролі стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання: рушії, що створюють тиск для змін; фасилітатори, що підтримують впровадження практик; та інспектори, що контролюють дотримання стандартів [7].

Маркетингова політика розподілу є критичним елементом маркетингового комплексу, що визначає, як продукція досягає кінцевого споживача. Вона включає рішення щодо вибору каналів розподілу, управління дистриб'юторськими мережами, логістики та відносин із партнерами по каналах. Традиційний маркетинг із його фокусом виключно на споживачах сьогодні вже є застарілим підходом. Рішення щодо розподілу залежать від широкого кола стейкхолдерів, включаючи постачальників інфраструктури, технологічних партнерів та регуляторів. У контексті маркетингової політики розподілу можна виділити наступні категорії ключових стейкхолдерів, які подані у табл. 1.

Сучасні дослідження демонструють множинні механізми впливу стейкхолдерів на стійкість:

1. Тиск стейкхолдерів та стійкість. А саме: тиск з боку стейкхолдерів стимулює компанії впроваджувати практики сталого управління ланцюгами постачання, що підвищує їхню довгострокову стійкість [11].

2. Співпраця та обмін інформацією. Видимість ланцюга постачання, що досягається через співпрацю зі стейкхолдерами та обмін інформацією, є критичним фактором стійкості. Проактивне залучення зовнішніх стейкхолдерів сприяє організаційному навчанню та розвитку здатностей [12].

3. Диверсифікація відносин. Розвиток відносин із множинними стейкхолдерами у каналах розподілу знижує залежність від окремих партнерів та підвищує гнучкість системи [11].

У сучасному світі стає необхідним виникнення концептуальної моделі інтеграції стейкхолдер-менеджменту в маркетингову політику розподілу, що складається з чотирьох ключових компонентів, які подані у табл. 2.

Таблиця 1

Категорії ключових стейкхолдерів у контексті маркетингової політики підприємства		
Категорія стейкхолдерів	Роль у політиці розподілу	Ключові інтереси та очікування
1. Посередники (дистриб'ютори, дилери, ритейл)	Головна ланка, що забезпечує фізичну доступність товару для клієнта	Маржинальність, стабільність поставок, маркетингова підтримка від виробника, ексклюзивні права
2. Кінцеві споживачі	Ті, для кого створюється зручність купівлі (місце, час, сервіс)	Зручна локація, швидкість доставки, наявність товару, якість обслуговування в точці продажу
3. Логістичні партнери (3PL-оператори, перевізники)	Забезпечують рух товарів та зберігання (складську логістику)	Оптимізація маршрутів, обсяги завантаження, чіткі графіки, своєчасна оплата послуг
4. Постачальники сировини та матеріалів	Впливають на здатність компанії вчасно наповнювати канали розподілу	Прогнозованість замовлень, довгострокові контракти, інтеграція ІТ-систем для планування
5. Власники та інвестори	Визначають стратегічні напрямки (наприклад, перехід на Direct-to-Consumer або вихід на нові ринки)	Рентабельність інвестицій (ROI), частка ринку, мінімізація витрат на збут, капіталізація бренду
6. Співробітники (відділ збуту, торгові представники)	Реалізують політику розподілу «в полях», ведуть переговори з мережами	Прозорі KPI, бонусна система, зручні інструменти автоматизації продажів (CRM)
7. Державні органи та регулятори	Встановлюють правила торгівлі, ліцензування, антимонопольні обмеження	Дотримання законодавства, чесна конкуренція, сплата податків, захист прав споживачів
8. Громада та медіа	Впливають на сприйняття етичності ланцюга постачання (наприклад, екологічність упаковки)	Соціальна відповідальність, екологічність логістики, прозорість бізнес-практик

Джерело: побудовано авторами за [6, 8, 11]

Таблиця 2

Концептуальна модель інтеграції стейкхолдер-менеджменту у маркетингову політику розподілу		
Етап інтеграції	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Ідентифікація та аналіз	Картування учасників мережі збуту, оцінка їхнього впливу та пріоритизація	Профіль кожного стейкхолдера та визначення стратегії взаємодії (моніторинг чи залучення)
2. Стратегічне залучення	Розробка форматів участі, визнання легітимності партнерів та побудова комунікаційних ліній	Сформована довіра та готовність партнерів до спільної роботи над цілями бренду
3. Операційна інтеграція	Спільне прийняття рішень щодо каналів, логістики та прогнозування запасів	Мінімізація конфліктів у каналах розподілу та синхронізація логістичних процесів
4. Моніторинг та адаптація	Постійний аудит відносин, збір фідбеку та коригування стратегії розподілу	Гнучка система збуту, здатна швидко адаптуватися до ринкових змін

Джерело: побудовано авторами за [6-12]

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні практичні рекомендації:

1. Компаніям необхідно формувати організаційну культуру, що враховує значущість усіх учасників мережі, через навчання персоналу, впровадження KPI та мотиваційних механізмів.

2. Створювати цифрові платформи для обміну інформацією у реальному часі, включаючи ERP-системи, blockchain та інші інструменти для підвищення прозорості і координації.

3. Диверсифікувати канали розподілу, поєднуючи прямі й непрямі, онлайн- та офлайн-формати, щоб зменшити залежність від окремих партнерів.

4. Залучати ключових стейкхолдерів до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що дозволяє вчасно виявляти загрози та розробляти спільні рішення.

5. Орієнтуватися на довгострокові партнерські відносини, базовані на довірі та взаємній вигоді, замість чисто транзакційного підходу.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інтеграція стейкхолдер-менеджменту в маркетингову політику розподілу трансформує традиційний ланцюг постачання у гнучку мережеву систему, здатну до адаптації та відновлення. Перехід від транзакційної взаємодії до стратегічного партнерства сприяє не лише зниженню ризиків, а й підвищенню прозорості процесів і

розвитку спільних знань у межах мережі. Результативність такої інтеграції визначається здатністю компанії поєднувати проактивну гнучкість із реактивною адаптивністю з урахуванням галузевого та регіонального контексту. Отже, інтеграція управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу є важливою передумовою підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах нестабільного бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Якимишин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2017. 220 с.
2. Hohenstein N. O., Feisel E., Hartmann E., Giunipero L. Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2015. Vol. 45. No. 1/2. P. 90-117.
3. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
4. Камишнікова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2016. № 1 (12). С. 84–88.
5. Pettit T. J., Fiksel J., Croxton K. L. Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31. No. 1. P. 1-21.
6. Mubarik M. S., Naghavi N., Mubarik M., Kusi-Sarpong S., Khan S. A., Zaman S. I., Kazmi S.H.A. Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and organizational performance? Empirical evidence from the supply chain community of Pakistan. *International Journal of Emerging Markets*. 2024. Vol. 19. No. 7. P. 1879-1904.
7. Siems E., Seuring S., Schilling L. Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 93. No. 4. P. 497-532.
8. Hillebrand B., Driessen P. H., Koll O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Vol. 43. No. 4. P. 411-428.
9. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 228 с.
10. Wieland A., Durach C. F. Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*. 2021. Vol. 42. No. 3. P. 315-322.
11. Shafiq M., Javed K., Rashid M. Mediating Role of Sustainable Supply Chain Management between the Relationship of Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 19. 8127.
12. Brandon-Jones E., Squire B., Autry C. W., Petersen K. J. A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*. 2014. Vol. 50. No. 3. P. 55-73.

REFERENCES

1. Yakymyshyn, L. Ya. (2017), *Lohistyka lantsiuhiv postavok tovariv povsiakdennoho popytu : monohrafiia*, FOP Palianytsia V. A., Ternopil, 220 s.
2. Hohenstein, N. O., Feisel E., Hartmann E. and Giunipero L. (2015), Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 45, No. 1/2, p. 90-117.
3. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
4. Kamyshnykova, E. V. (2016), *Kolaboratsiyni pidkhd do steikkholder-menedzhmentu u ramkakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti, Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva : zb. nauk. pr.*, Kharkiv. nats. avtomob.-dor. un-t, Kharkiv, № 1 (12), s. 84–88.
5. Pettit, T. J., Fiksel J. and Croxton, K. L. (2010), Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework, *Journal of Business Logistics*, vol. 31, No. 1, p. 1-21.
6. Mubarik, M. S., Naghavi N., Mubarik M., Kusi-Sarpong S., Khan, S. A., Zaman, S. I. and Kazmi, S. H. A. (2024), Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and organizational performance? Empirical evidence from the supply chain community of Pakistan, *International Journal of Emerging Markets*, vol. 19, No. 7, p. 1879-1904.
7. Siems E., Seuring S. and Schilling L. (2023), Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review, *Journal of Business Economics*, vol. 93, No. 4, p. 497-532.
8. Hillebrand B., Driessen, P. H. and Koll O. (2015), Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, No. 4, p. 411-428.
9. Maliarets, L. M. and Matvienko-Biliaieva, H. L. (2010), *Formalizatsiia zadach kontrolinhu lohistychnoi diialnosti pidpriemstva : monohrafiia*, Vyd-vo KhNEU, Kharkiv, 228 s.
10. Wieland A. and Durach, C. F. (2021), Two perspectives on supply chain resilience, *Journal of Business Logistics*, vol. 42, No. 3, p. 315-322.
11. Shafiq M., Javed K. and Rashid M. (2020), Mediating Role of Sustainable Supply Chain Management between the Relationship of Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance, *Sustainability*, vol. 12, No. 19, 8127.
12. Brandon-Jones E., Squire B., Autry, C. W. and Petersen, K. J. (2014), A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 50, No. 3, p. 55-73.

Стаття надійшла: 05.02.2026

Стаття прийнята: 26.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026