

Олександра БРАТКО

*доцент Західноукраїнського
національного університету*

ПЕРЕБУДОВА ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЙ

Перебудова глобальних ланцюгів постачання (ГЛП) стала однією з ключових проблем сучасного міжнародного маркетингу. Якщо раніше компанії будували ГЛП переважно за принципом мінімізації витрат, то сьогодні дедалі важливішими стають стійкість, гнучкість, безпека, швидкість реагування та геополітична надійність партнерів.

За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), «сучасні компанії не просто переміщують виробництво ближче до споживача або до політично «дружніх» країн, а дедалі частіше диверсифікують торговельні мережі між кількома регіонами, щоб зменшити ризики, хоча це водночас ускладнює управління бізнесом» [1]. Це означає, що ГЛП перестають бути лише логістичною або виробничою категорією і стають важливим чинником формування міжнародної маркетингової стратегії.

Важливими чинниками трансформації ГЛП стали: геополітичні ризики (війни, санкції, торговельні конфлікти, політична нестабільність); тарифна та регуляторна невизначеність (зміни мит, експортні обмеження, нові правила походження товарів); пандемія COVID-19; енергетичні та логістичні шоки (зростання вартості перевезень, дефіцит транспорту, блокування торговельних маршрутів); цифровізація та штучний інтелект (використання нових інструментів прогнозування попиту, управління запасами й контролю ризиків); екологічні вимоги (потреба зменшувати вуглецевий слід, підтверджувати сталість виробництва й транспортування).

Зазначені чинники сприяли формуванню нових регіональних хабів, нових мереж компаній та посиленню уваги до стійкості виробничих, торговельних та інвестиційних зв'язків.

Перебудова ГЛП безпосередньо змінює всі елементи маркетингової стратегії компанії: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Компанії змушені переглядати асортимент, характеристики продукції, стандарти якості, упаковку та країни походження компонентів. У нових умовах товарна політика стає більш гнучкою, оскільки компанії адаптують продукт до регіональних умов, локальних стандартів і доступної сировини.

Наприклад, у разі зміни постачальника компанія може бути змушена змінити рецептуру, комплектуючі, дизайн упаковки або навіть позиціонування продукту на конкретному ринку. Це свідчить про те, що ланцюг постачання впливає не лише на виробництво, а й на сприйняття товару споживачем [2].

Зміна постачальників, логістичних маршрутів, митних умов і виробничих майданчиків часто призводить до зростання витрат. Це змушує компанії переглядати цінову політику та шукати баланс між конкурентоспроможністю, доступністю товару для споживача і збереженням прибутковості.

За даними консалтингової компанії з глобального менеджменту McKinsey & Company, тарифи є одним із ключових чинників тиску на ГЛП, що змушує компанії ухвалювати швидкі тактичні рішення щодо витрат, операцій і торговельних пріоритетів [3].

Отже, перебудова ГЛП може призвести до: підвищення кінцевих цін; переходу до преміального позиціонування; скорочення системи знижок; диференціації цін за регіонами; перегляду цінової пропозиції бренду.

Окрім того, перебудова ГЛП змінює маршрути доставки, складську інфраструктуру, вибір дистриб'юторів і географію продажів. Компанії можуть відмовлятися від частини ринків із високими логістичними або політичними ризиками й натомість активніше розвивати ближчі, стабільніші або стратегічно важливі регіони.

Сьогодні споживачі, партнери й інвестори дедалі більше звертають увагу на походження товару, надійність постачання, етичність виробництва, екологічність і прозорість бізнесу. Тому комунікаційна стратегія компаній починає включати повідомлення не лише про якість або ціну товару, а й про стійкість, відповідальність і прозорість ланцюга постачання.

У звіті OECD підкреслюється, що «цифровізація і сталість можуть посилювати стійкість глобальних ланцюгів постачання, а також допомагають компаніям і державам краще управляти ризиками» [4]. У маркетинговій площині це означає, що компанії можуть використовувати прозорість постачання як елемент довіри до бренду. У комунікаціях дедалі частіше використовуються такі акценти: «прозоре походження сировини»; «надійне постачання навіть в умовах кризи»; «менший вуглецевий слід»; «вироблено ближче до споживача»; «підтримка локальних виробників»; «етичне та відповідальне виробництво».

Перебудова ГЛП змінює не лише операційну модель компанії, а й саму ціннісну пропозицію бренду. Якщо раніше міжнародний бренд міг будувати позиціонування переважно навколо низької ціни, масштабності виробництва й глобальної доступності, то сьогодні зростає значення таких характеристик, як: надійність; етичність; локальна присутність; сталість; швидкість доставки; прозорість походження; здатність працювати в умовах криз.

Ланцюг постачання стає не лише виробничо-логістичною системою, а й елементом брендової довіри. Компанія, яка здатна забезпечити безперервність постачання, контроль якості та прозорість походження продукції, отримує додаткову конкурентну перевагу на міжнародних ринках [5].

Перебудова ГЛП створює низку ризиків для міжнародного маркетингу:

- Ризик зростання цін і втрати цінової конкурентоспроможності.
- Ризик дефіциту товарів на окремих ринках.
- Ризик погіршення якості через зміну постачальників.
- Ризик втрати ринків через логістичні або регуляторні бар'єри.
- Ризик репутаційних втрат, якщо компанія не може забезпечити прозорість постачання.
- Ризик невідповідності локальним стандартам у нових регіонах виробництва чи збуту.
- Ризик зниження довіри до бренду у разі перебоїв із постачанням або невиконання обіцянок перед споживачами.

Попри ризики, перебудова ГЛП відкриває для компаній нові можливості:

- Вихід на нові регіональні ринки.
- Підвищення довіри до бренду через прозорість постачання.
- Посилення локальної адаптації продукту.
- Формування іміджу відповідального та стійкого бренду.
- Скорочення термінів доставки до споживача.
- Створення нових партнерств із локальними виробниками й дистриб'юторами.
- Використання цифрових технологій для точнішого прогнозування попиту.
- Розвиток регіональних маркетингових стратегій замість універсальних глобальних моделей.

У звіті Світової організації торгівлі (ВТО) підкреслюється, що нова конфігурація ГЛП пов'язана з появою регіональних хабів і нових мереж фірм, що створює умови для зміни міжнародної конкурентної структури [6]. Для компаній це означає можливість перегляду географії збуту, партнерств і позиціонування бренду.

Отже, перебудова ГЛП істотно змінює маркетингову стратегію компаній, оскільки впливає на товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. У сучасних умовах ланцюг постачання перестає бути лише виробничо-логістичним інструментом і перетворюється на важливий чинник формування конкурентних переваг, довіри до бренду та стійкості компанії на міжнародних ринках. Тому ефективна маркетингова стратегія має враховувати не лише потреби споживачів, а й ризики, прозорість, географічну диверсифікацію та адаптивність ГЛП.

Список використаних джерел:

1. *Global trade in 2025: Resilience under pressure* // UNCTAD : офіц. сайт. URL: <https://unctad.org/news/global-trade-2025-resilience-under-pressure> (дата звернення: 04.05.2026)
2. *Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 328 p.*

3. Foster T. *Supply Chain Risk Pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities* // McKinsey & Company : офіц. сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey> (дата звернення: 04.05.2026)
4. *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
5. *Global Trade Update. September 2025: Trade policy uncertainty looms over global markets* / UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/global-trade-update-september-2025-trade-policy-uncertainty-loom-over-global-markets> (дата звернення: 04.05.2026).
6. *The Global Value Chain Development Report 2025: The Re-wiring of GVCs in a Changing Global Economy* / World Trade Organization. Geneva : WTO, 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvcreport2025_e.htm (дата звернення: 04.05.2026)