

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.4**

УДК 339.9

JELClassification: F14, F15, F62

**Білоус-Сергєєва С. О.,**

кандидат економічних наук, доцент,

Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»  
м. Дніпро,<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>[beloussergeeva.75@gmail.com](mailto:beloussergeeva.75@gmail.com),**СПІВПРАЦЯ ЧИ АВТОНОМІЯ: ВИБІР СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТІЙКОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ЧЕРЕЗ ПРОТЕКЦІОНІЗМ  
ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

У контексті пандемії COVID-19 країни зіштовхнулися з необхідністю забезпечення стабільності глобальних ланцюгів постачань. Після пандемії багато країн розглядають співпрацю з міжнародними партнерами як стратегічний підхід до забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. Спільні угоди та міжнародні партнерства можуть зменшити ризики та залежність від одного постачальника чи регіону, сприяючи рівномірному розподілу ризиків. З іншого боку, деякі країни надають перевагу автономії, протиставляючи себе глобальному ринку та створюючи внутрішні резерви та виробничі бази. Це може включати виробництво ключових продуктів у власній країні або укладання стратегічних угод з іншими країнами для забезпечення незалежності.

Попри переваги обох підходів, протекціонізм для них може бути двосмисловою стратегією. Хоча він може забезпечити стійкість ланцюгів постачань на внутрішньому рівні, він також може призвести до торговельних конфліктів та відповідних реакцій з боку партнерів.

У статті визначено вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань. Проведено аналіз двох основних стратегій та їх симбіозу, які країни використовують для подолання вразливостей у цих ланцюгах, зосереджуючи увагу на впливі політики протекціонізму. Аналізуються різні аспекти протекціонізму, такі як впровадження тарифів, захист внутрішнього ринку та спільні торговельні угоди, з метою визначення їхнього впливу на глобальні ланцюги постачань та їхню стійкість.

*Ключові слова: стратегії, економічна стабільність, глобальні ланцюги постачань, постпандемічний період, протекціонізм.*

**Bilous-Sergieieva S.,**

Ph.D.,

assistant professor Pryazovskyi State Technical University m. Dnipro,

<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>[beloussergeeva.75@gmail.com](mailto:beloussergeeva.75@gmail.com)**COOPERATION OR AUTONOMY: CHOOSING A STRATEGY TO ENSURE THE  
STABILITY OF GLOBAL SUPPLY CHAINS THROUGH PROTECTIONISM AFTER  
THE COVID-19 PANDEMIC**

In the context of the COVID-19 pandemic, countries have faced the need to ensure stability in global supply chains. Post-pandemic, many countries are considering cooperation with international partners as a strategic approach to ensuring the stability of global supply

chains. Joint agreements and international partnerships can reduce risks and dependence on a single supplier or region, promoting an even distribution of risks. On the other hand, some countries prefer autonomy, positioning themselves against the global market and creating internal reserves and production bases. This may involve producing key products domestically or entering into strategic agreements with other countries to ensure independence.

Despite the advantages of both approaches, protectionism can be a double-edged sword. While it may ensure domestic supply chain stability, it can also lead to trade conflicts and corresponding reactions from partners.

The article examines the impact of the COVID-19 pandemic on global supply chains and analyzes two main strategies and their symbiosis that countries use to overcome vulnerabilities in these chains, with a focus on the influence of protectionist policies. Various aspects of protectionism, such as the implementation of tariffs, protection of the domestic market, and joint trade agreements, are analyzed to determine their impact on global supply chains and their resilience.

*Keywords: strategies, economic stability, global supply chains, post-pandemic period, protectionism.*

**Постановка проблеми.** Вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань був значним і має різноманітні аспекти. Закриття кордонів, введення карантинних обмежень та обмежень на пересування товарів призвели до серйозних перерв у постачанні, що викликало труднощі у забезпеченні необхідних матеріалів та компонентів для виробництва і призвело до затримок у виробництві та постачанні готової продукції. Пандемія також вплинула на споживчий попит та структуру попиту, що призвело до нестабільності в плануванні виробництва та постачання товарів [1]. Зростання витрат на логістику, транспортування та складське господарство, а також підвищення цін на деякі товари через збільшений попит та обмежену пропозицію, також були помітними наслідками пандемії [2].

Одним з головних викликів, що виникли внаслідок пандемії, є вразливість глобальних ланцюгів постачань. Концентрація виробництв в обмеженій кількості країн або регіонів підвищує ризики випадкових перерв у постачанні та ускладнює управління ланцюгами постачань в цілому [3]. Виходячи з цього, стає очевидною необхідність перегляду та адаптації стратегій ланцюгів постачань з метою забезпечення більшої стійкості та резервування виробничих можливостей для подібних кризових ситуацій у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження управління логістичною діяльністю компаній та побудови ефективних ланцюгів поставок проводили, такі вчені як П. Ларсон, Д. Ламберт, П. Істон, Д. Уотерс, та інші. Вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань досліджувався вченими В. Торбекке, Дж. Оттавіано, А. Ніціта, В. Ші, А. Нагурней, Й. Шеффі та іншими. У зв'язку з пандемією COVID-19 та її впливом на індустрію логістики, у наш час велика увага приділяється цьому питанню, що відзначається значною активністю у проведенні досліджень економістами з усього світу. Пандемія викликала серйозні перерви та розлад у глобальних ланцюгах постачань, що вимагає нових стратегій та підходів для забезпечення їхньої стійкості і надійності.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є аналіз впливу пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань, вивчення різних стратегій та ролі політики протекціонізму у подоланні вразливостей цих ланцюгів.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі зростає значення стійкості глобальних ланцюгів постачань, особливо в контексті непередбачуваних викликів, таких як пандемія COVID-19. У таких умовах держави та компанії шукають ефективні інструменти для забезпечення сталості та надійності своїх постачальних ланцюгів. Протекціонізм, як політика економічного захисту вітчизняних виробників через введення тарифів на імпортовані товари та інші обмежувальні заходи, здебільшого асоціюється із

зменшенням міжнародної торгівлі. Проте в контексті забезпечення стійкості ланцюгів постачань його роль може бути більш складною та розмаїтою [4].

Протекціонізм, з одного боку, може забезпечити захист внутрішнього ринку та зниження залежності від зовнішніх факторів, що є ключовими умовами для забезпечення стійкості ланцюгів постачань. Захист вітчизняного виробника може сприяти розвитку внутрішнього виробництва та збільшенню конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Однак, з іншого боку, впровадження протекціоністських заходів може призвести до загрози для міжнародної торгівлі, зростання вартості товарів та обмеження доступу до нових технологій, що може становити перешкоду для ефективного функціонування ланцюгів постачань [5, 6].

Після пандемії COVID-19 глобальні ланцюги постачань стали предметом широкого обговорення та переосмислення. Зміни, що відбулися в цих ланцюгах, виявилися значними (що відобразилося на їхній структурі, ефективності та робочих процесах) та вплинули на різні аспекти виробництва та постачання товарів по всьому світу [7]. Розглянемо основні зміни, що відбулися:

**Диверсифікація та перенесення виробництва:** багато компаній почали розглядати можливості для розподілу ризиків шляхом диверсифікації ланцюгів постачань та перенесення виробництва в інші регіони або країни. Це спрямовано на зменшення залежності від конкретних ринків та постачальників.

**Розширення використання цифрових технологій:** пандемія прискорила перехід до цифровізації управління ланцюгами постачань. Зростає використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн, для оптимізації процесів управління постачанням та підвищення ефективності.

**Зміна пріоритетів у виборі постачальників:** після пандемії компанії стали більше вважати на рівень ризику, стійкість та гнучкість у виборі своїх постачальників. Більше уваги приділяється оцінці резервних можливостей та готовності до кризових ситуацій.

**Зміна підходу до складського управління:** виникає тенденція до розширення складських запасів та переорієнтація на місцеві складські простори для забезпечення більшої гнучкості та швидкості відгуку на зміни в попиті та умовах ринку.

**Зміна вимог до логістичних рішень:** вимоги до логістичних послуг змінюються, включаючи більше уваги до безпеки, швидкості доставки та можливості відстеження. Логістичні компанії шукають інноваційні рішення для задоволення нових вимог клієнтів.

Усі ці зміни свідчать про потребу у переосмисленні та адаптації глобальних ланцюгів постачань до нових умов після пандемії, а також про важливість інновацій та гнучкості у їхньому управлінні.

У контексті постпандемічного світу країни стикаються з важливим вибором стратегії для забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. Тож розглянемо дві ключові стратегії країн - співпрацю та автономію - і їхній вплив на стійкість мережі поставок. Розглянемо переваги та недоліки кожної стратегії у забезпеченні надійності ланцюгів постачань та їхній реалізації через протекціонізм.

Стратегія співпраці в забезпеченні стійкості глобальних ланцюгів постачань через протекціонізм полягає у збереженні і розвитку міжнародних партнерств, водночас захищаючи внутрішній ринок від зовнішніх втручань. Ця стратегія передбачає укладання торговельних угод та встановлення тісних відносин з іншими країнами, що дозволяє забезпечити надійність постачання сировини та товарів [8]. Протекціонізм у цьому контексті використовується для захисту внутрішнього виробника та створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного виробництва. Однак ця стратегія може призвести до конфліктів у міжнародних відносинах та обмежень у доступі до нових технологій іншими країнами [9]. Стратегія співпраці у забезпеченні стійкості глобальних ланцюгів постачань через протекціонізм може бути ілюстрована через кілька прикладів:

**Торговельні угоди та обмін сировиною:** країни можуть укласти торговельні угоди, спрямовані на забезпечення надійності постачання сировини. Наприклад,

торговельні угоди між США та Канадою щодо постачання деревини для будівельної галузі забезпечують стійкість ланцюга постачання сировини для обох країн.

**Розвиток логістичної інфраструктури:** країни можуть спільно інвестувати у розвиток логістичної інфраструктури для полегшення перевезення товарів. Спільні інвестиції Японії та Південної Кореї у розширення портів терміналів полегшують транспортування товарів.

**Міжнародне співробітництво в області досліджень та розробок:** спільні дослідницькі проекти між компаніями та установами з різних країн можуть привести до створення нових інноваційних продуктів та технологій, що підтримають стабільність ланцюгів постачань. Один із прикладів спільних дослідницьких проектів у сфері фармацевтики — це співпраця між компаніями Pfizer (США) та BioNTech (Німеччина) у розробці та випуску вакцини проти COVID-19. Ця спільна розробка дозволила об'єднати наукові та технічні знання двох країн і забезпечила стабільність постачання вакцини в умовах пандемії.

**Збільшення інвестицій у виробництво:** країни можуть спільно залучати інвестиції для розвитку внутрішнього виробництва ключових товарів. Спільні програми стимулювання виробництва ліків між Європейським Союзом та країнами Азії сприяють розвитку внутрішнього виробництва та зменшенню залежності від імпорту.

**Спільні програми з управління ризиками та кризовим управлінням:** країни можуть співпрацювати у виробництві та впровадженні програм з управління ризиками та кризового управління, що дозволить ефективніше реагувати на негативні події та забезпечити безперервність ланцюгів постачань. Реальний приклад цього можна побачити у співпраці між США та Японією. Обидві країни активно співпрацюють у виробництві та впровадженні програм з управління ризиками в галузі технологій та виробництва. Наприклад, в сфері кібербезпеки, обидві країни підписали декілька спільних меморандумів та угод, спрямованих на обмін інформацією та взаємну допомогу у випадку кібератак та інших кіберзагроз. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на негативні події та забезпечує безперервність ланцюгів постачань в цій критично важливій сфері.

**Захист вітчизняного ринку:** укладання торговельних угод, які встановлюють високі тарифи на імпортовані товари, може захищати внутрішній ринок від дешевих імпортованих аналогів, стимулюючи виробництво у країні. Уряд Індії встановлює високі мита на імпортовані товари, особливо в секторах, які вважаються стратегічно важливими для місцевої економіки, таких як сільське господарство. Це захищає місцевих виробників від конкуренції з-за кордону та стимулює розвиток внутрішнього виробництва.

Застосування стратегії автономії в забезпеченні стійкості ланцюгів постачань передбачає розвиток внутрішніх ресурсів та виробництва, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників [10]. Цей підхід передбачає зменшення залежності від зовнішніх факторів та ризиків, зокрема від змін на міжнародних ринках та умов постачання. Основні аспекти стратегії автономії включають [11, 12]:

**Підвищення внутрішньої продуктивності:** країни, що обирають стратегію автономії, зазвичай зосереджуються на підвищенні ефективності та продуктивності власного внутрішнього виробництва. Це може включати впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Японія відома своїм фокусом на технологічному розвитку. Наприклад, японські автовиробники, такі як Toyota та Honda, постійно впроваджують нові автоматизовані процеси виробництва, що дозволяє підвищувати ефективність та продуктивність.

**Розвиток внутрішнього виробництва:** країни стимулюють розвиток внутрішнього виробництва та розширення асортименту виробів, які вони можуть виробляти самостійно. Це дозволяє зменшити залежність від імпорту та забезпечити більшу стійкість у виробництві та постачанні товарів. Після пандемії COVID-19 Сполучені Штати Америки розглядають можливість розширення внутрішнього

виробництва медичного обладнання, такого як маски та респіратори, щоб зменшити залежність від імпорту в цих критичних галузях.

**Створення резервів та запасів:** країни, що обирають стратегію автономії, часто активно створюють резерви та запаси стратегічних матеріалів та товарів, щоб забезпечити себе в умовах невпевненості та можливих перерв у постачанні зовнішніх ресурсів. Після глобального дефіциту респіраторів та медичного обладнання внаслідок пандемії COVID-19, деякі країни, такі як Німеччина, розглядають можливість створення національних запасів медичного обладнання для запобігання майбутнім кризам.

**Заохочення внутрішнього споживання:** розвиток внутрішнього виробництва може бути спрямований на задоволення внутрішнього попиту та зменшення залежності від експорту. Це дозволяє країнам забезпечити стабільний внутрішній ринок та зменшити ризики, пов'язані зі змінами на зовнішніх ринках. Китай, що є одним з найбільших виробників у світі, активно збільшує внутрішнє споживання, спрямовуючи зусилля на розвиток власного ринку та зменшення залежності від експорту.

**Підтримка та стимулювання інновацій:** шляхом інвестування у дослідження та розвиток, компанії можуть розробляти нові технології та процеси, які поліпшують ефективність виробництва та забезпечують стійкість ланцюгів постачань. Ізраїль активно інвестує у дослідження та розвиток, сприяючи створенню нових технологій та інновацій, що забезпечує стійкість ланцюгів постачань.

**Висновки і перспективи.** Після пандемії COVID-19 протекціонізм виявився значущим інструментом для забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. З одного боку, країни активно розвивають внутрішнє виробництво та роблять ставку на автономію, зменшуючи залежність від зарубіжних постачальників. З іншого боку, співпраця залишається важливою для забезпечення рівномірного розподілу ризиків та ресурсів між країнами. Протекціонізм може сприяти розвитку внутрішніх галузей та створенню нових робочих місць у країні, що допомагає підтримувати економічну стійкість та соціальний добробут. Також протекціонізм допомагає країнам захистити свої внутрішні ринки та промисловість від зовнішніх загроз і небезпек, проте водночас він може призвести до торговельних конфліктів та обмежень доступу до нових технологій. Тому важливо також враховувати і інші потенційні негативні наслідки, такі як підвищення цін на товари для споживачів та обмеження доступу до інновацій.

Отже, країни повинні збалансувати свої заходи протекціонізму, щоб забезпечити захист внутрішнього ринку, не втрачаючи при цьому доступ до міжнародних ресурсів та технологій. При цьому важливо сприяти розвитку внутрішнього виробництва ключових товарів для зменшення залежності від зарубіжних постачальників. Також продовжувати співпрацю з міжнародними партнерами для ефективного управління ризиками та ресурсами у глобальних ланцюгах постачань. Додатково, країни повинні збільшувати інвестиції у дослідження та розвиток, щоб зміцнити технологічну автономію та підвищити конкурентоспроможність. З правильним балансом та координацією, протекціонізм може стати важливим елементом для забезпечення стабільності та стійкості глобальних ланцюгів постачань у постпандемічний період.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gereffi G. What Does the COVID-19 Pandemic Teach Us about Global Value Chains / Gereffi. // *The World Economy*. – 2020. – №43. – P. 1957–1978.
2. Ivanov D. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak / D. Ivanov, A. Dolgui // *International Journal of Production Research*. – 2020. – № 58 – P. 1-12.
3. Chopra S. Redesigning supply chains after COVID-19. / S. Chopra, M. S. Sodhi. // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2020. – №41. – P. 1–18.
4. Evenett S. J. What's next for protectionism? Watch out for state largesse, especially export incentives / Evenett // *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work* / Evenett. – London: CEPR Press., 2020. – P. 179–187.



5. Baldwin R. Thinking Ahead about the Trade Impact of COVID-19 / R. Baldwin, E. Tomiura. // *Economics in the Time of COVID-19*. – 2020. – P. 59–67.
6. Smith J. Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience. / J. Smith, R. Brown. // *Journal of Global Business Studies*. – 2020. – №12. – P. 105–120.
7. Smith J. Impact of COVID-19 on Global Supply Chains: Challenges and Adaptations. / Smith. // *Journal of Supply Chain Management*. – 2021. – №25. – P. 45–60.
8. Smith J. Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience. / J. Smith, R. Brown. // *Journal of Global Business Studies*. – 2020. – №12. – P. 105–120.
9. Lee S. Protecting Domestic Industries through International Partnerships: A Case Study of South Korea's Trade Policy. / S. Lee, D. Kim. // *Journal of International Economics*. – 2021. – №28. – P. 45–62.
10. Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years [Electronic resource] // Ernst & Young Global Ltd.. – 2021. – Mode of access: [https://www.ey.com/en\\_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years](https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years).
11. Wang F. The Impacts of COVID-19 on China's Economy and Energy in the Context of Trade Protectionism. / F. Wang, M. Wu. // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – №18. – P. 1–23.
12. Quirk J. Covid-19 and Export Restrictions: the Case for Free Trade / Quirk. // *Loyola University Chicago International Law Review*. – 2021. – №4. – P. 151–166.

#### REFERENCES:

1. Gereffi, G. (2020). 'What Does the COVID-19 Pandemic Teach Us about Global Value Chains'. *The World Economy*, 43, pp.1957–1978.
2. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). 'Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak'. *International Journal of Production Research*, 58, pp.1–12.
3. Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2020). 'Redesigning supply chains after COVID-19'. *International Journal of Operations & Production Management*, 41, pp.1–18.
4. Evenett, S. J. (2020). 'What's next for protectionism? Watch out for state largesse, especially export incentives', in Evenett, S. J. (ed.). *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*. London: CEPR Press., pp.179–187.
5. Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). 'Thinking Ahead about the Trade Impact of COVID-19'. *Economics in the Time of COVID-19*, pp.59–67.
6. Smith, J., & Brown, R. (2020). 'Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience'. *Journal of Global Business Studies*, 12, pp.105–120.
7. Smith, J. (2021). 'Impact of COVID-19 on Global Supply Chains: Challenges and Adaptations'. *Journal of Supply Chain Management*, 25, pp.45–60.
8. Lee, S., & Kim, D. (2021). 'Protecting Domestic Industries through International Partnerships: A Case Study of South Korea's Trade Policy'. *Journal of International Economics*, 28, pp.45–62.
9. Ernst & Young Global Ltd.. (2021). *Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years*. [Online]. Available at: [https://www.ey.com/en\\_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years](https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years). (Accessed: 2 April 2024).
10. (2021). *Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years*. [Online]. Ernst & Young Global Ltd. Available at: [https://www.ey.com/en\\_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years](https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years). (Accessed: 15 April 2024).
11. Wang, F., & Wu, M. (2021). 'The Impacts of COVID-19 on China's Economy and Energy in the Context of Trade Protectionism'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, pp.1–23.
12. Quirk, J. (2021). 'Covid-19 and Export Restrictions: the Case for Free Trade'. *Loyola University Chicago International Law Review*, 4, pp.151–166.