

**Алекс Леврінц**  
студент

*Ужгородського національного університету*

**Стебляк Д. М.**

*викладач кафедри міжнародної політики*

*Ужгородського національного університету*

**Alex Levrints**

*Student*

*Uzhhorod National University*

**Steblyak Diana**

*Lecturer of the Department of International Politics*

*Uzhhorod National University*

## КРИЗА ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮЖКІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ДИВЕРГЕНЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** В даний час криза глобальних ланцюжків поставок негативно вплинула на різні економічні галузі та сфери. Це певний виклик як економік окремо взятих країн, так і світових зовнішньоторговельних відносин загалом. Цей факт також негативно вплинув на їхній розвиток, що зумовило сповільнення темпів розвитку більшості країн світу. Сучасна міжнародна обстановка, що різко загострилася, накладає відбиток на всі галузі світового економічного розвитку. COVID-19, продовольча криза, обмеження торговельних відносин, зниження вантажообігу та інше стали справжнім випробуванням для багатьох світових компаній, більшість з компаній навіть не змогли впоратися з таким тиском та більше того, зовсім припинили своє існування на міжнародному ринку. Багато промислових, торгових і логістичних компаній опинилися в ситуації, коли проблеми функціонування учасників ринку, що різко загострилися, призвели до збоїв у русі матеріальних і супутніх потоків, а в окремих випадках до розривів у ланцюгах поставок, яке призвело до скорочення прибутку багатьох компаній, що в негативному сенсі вплинуло на них. Карантин, падіння курсу валют, зниження імпорту та інші фактори зовнішнього середовища підштовхують підприємства займатися переважно не тактичними завданнями, а гостро ставити питання про стратегічне планування, розробку загальної стратегії координації всередині ланцюжка поставок, а також завдання максимального залучення внутрішніх ресурсів та підвищення ефективності в складних економічних умовах. Наслідки колосальні, але держава намагається знайти рішення, щоб тримати економіку своєї держави на плаву, оминаючи ці проблеми. У цій статті розглядається проблема порушення глобальних ланцюжків поставок в умовах дивергенції глобального розвитку, оцінюється вплив та проблеми, пов'язані зі порушенням у процесах виробництва та зовнішньої торгівлі, які існують економічні ризики, пов'язані з цим. Також досліджується питання наслідків порушення глобальних ланцюжків поставок, які заходи слід вживати для їх мінімізації та пом'якшення, що необхідно зробити компаніям, щоб налагодити виробництво. Розглядається питання про роль держави у такій кризовій ситуації.

**Ключові слова:** зовнішньоторговельні відносини, глобальні ланцюжки поставок, глобальне виробництво, зовнішня торгівля, економічний ризик, дивергенція глобального розвитку.

**Вступ і постановка проблеми.** Взаємозв'язок компаній усередині ланцюжків поставок, обумовлена тенденціями глобалізації та світового ринку, сприяє посиленню ризиків та можливим несприятливим наслідкам через порушення в окремих ланках постачання в умовах дивергенції глобального розвитку. Вплив мають такі фактори як:

- збільшення кількості елементів у ланцюзі постачання;
- ускладнення транспортно-логістичних операцій та комунікативних зв'язків;
- загальне збільшення логістичного циклу замовлення.

Актуальність дослідження: прагнення розвивати світову економіку спричинить необхідність управління глобальними ланцюжками постачання в умовах дивергенції глобального розвитку, а також формування стійкості з урахуванням поточної ситуації як в Україні, так і у світі у сферах політики, економіки, екології тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою роботи послужили роботи іноземних учених М. Крістофера та Д. Ментцера, а також Сергієнка В.І., Гатторні Д., Бауерсока Д., Клосса Д. та праці інших дослідників.

**Метою статті** є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо кризи глобальних ланцюжків постачання в умовах дивергенції гло-

бального розвитку. Окремого аналізу заслуговує питання впливу COVID-19 на кризу ланцюжків постачання як в світі загалом, так і в Україні зокрема.

**Результати дослідження.** Глобальні ланцюжки створення додаткової вартості дозволяють замість торгівлі товарами обмінюватися їх компонентами і таким чином країни використовують конкурентні переваги. Від такої гіперспеціалізації виграли багато економік, що розвивалися, які змогли стати частиною глобальної торговельної системи: це сприяло трансферу технологій і було важливим фактором зростання продуктивності в країнах, що розвиваються. Зараз практично всі країни світу тією чи іншою мірою включені до глобальних ланцюжків поставок, і таким чином дивергенція глобального розвитку через ці ланцюжки впливає на всю світову економіку.

Для багатьох товарів Китай знаходиться в центрі таких ланцюжків поставок, наприклад, як основний виробник дорогих продуктів і компонентів, великий споживач глобальних і промислових товарів, а також виступає як основний споживчий ринок. Китай також проводить багато проміжних матеріалів і відповідає за їх обробку та складання. Так, наприклад, складальні заводи компанії Foxconn (контрактного виробника електроніки), розташовані в материковому Китаї, виробляють комплектуючі

та здійснюють складання високотехнологічної продукції для багатьох провідних світових виробників електроніки, серед яких Apple, Intel та Sony. Китай поряд з Японією, Сполученими Штатами Америки та Європейським союзом утворює ядро глобальної виробничої мережі [1].

У грудні 2019 року в китайській провінції Хубей почалося зараження тоді ще невідомим коронавірусом. Влада Китаю відреагувала на цей спалах, запровадивши жорсткі обмеження на пересування людей, фактично запровадивши комендантську годину та карантин по всій країні з кінця січня. Це безпосередньо вплинуло на економіку загалом, оскільки багато виробничих майданчиків було закрито, щоб зменшити можливі контакти між людьми. Ефект заходів щодо стримування поширення вірусу видно з даних про промислове виробництво в Китаї, який у січні та лютому скоротився на 13,5% порівняно з попереднім роком [2]. Це падіння виробництва є серйозним, особливо якщо розглядати його у більш довгостроковій перспективі: ні спалах пневмонії у 2002/2003 році, ні фінансова криза у 2008/2009 році не були пов'язані з таким різким падінням виробництва.

Положення Китаю в основі багатьох глобальних ланцюжків постачання ілюструється тим фактом, що спад виробництва також пов'язаний із серйозним скороченням потоків міжнародної торгівлі. Спостерігається різке зниження експорту Китаю до всіх регіонів світу [3]. При цьому слід зазначити, що зниження китайського експорту означає зменшення імпорту для інших країн необхідними ресурсами та матеріалами для виробництва, включеними до глобальних ланцюжків постачання. Виробництво сьогодні – це дуже складний процес, порівняно з тим, що було лише кілька десятиліть тому, із субкомпонентами, необхідними для збирання одного кінцевого продукту, отриманого з кількох місць у всьому світі. Сировина, необхідна для виробництва цих підкомпонентів, може також надходити з різних країн та континентів, а потім готові напівфабрикати можуть бути потрібними для перевезення по всьому світу. Ця величезна залежність від логістики робить імпорт, виробництво та експорт важким процесом у разі порушення роботи ланцюжків постачання.

Розглянемо відповідний приклад у поточній ситуації: Індія імпортує більше половини своїх активних фармацевтичних інгредієнтів із Китаю. Між індійським урядом, який вибірково обмежує імпорт API, та логістичними проблемами, створеними дивергенцією глобального розвитку, фармацевтичній промисловості Індії буде важко підтримувати свої експортні показники. Враховуючи, що Індія є найбільшим постачальником генетичних ліків у світі, це може дуже легко спричинити глобальний дефіцит.

Це зниження було серйозним у всьому світі, за винятком Північної Америки, де торгівля вже падала протягом більше року через торгові суперечки між США і Китаєм. Ситуація різкого скорочення потоку товарів, отриманих із Китаю, схожа, якщо поглянути на численні окремі європейські країни, включаючи Австрію, Францію, Німеччину, Італію та Іспанію. Близько 51 тис. іноземних компаній, переважно північноамериканських компаній, мають прямих постачальників у Китаї в регіонах, які найбільше постраждали від коронавірусу. Понад 5 мільйонів компаній у всьому світі мають як мінімум одного постачальника другого рівня, який постачає одного зі своїх постачальників у ці регіони [5].

Падіння виробничої активності, що лежить в основі багатьох глобальних ланцюжків поставок, неминуче позначається на виробниках та споживачах. У глобально інтегрованому світі прагнення до ефективності призвело до зростання консолідації виробництва в країнах з нижчою

вартістю – в основному в Китаї, Тайвані, В'єтнамі або інших країнах з низькою вартістю. З початком пандемії в Китаї і враженням країн по всьому світу, а також наслідками і дефіцитом, що випливають звідси, необхідність розподілу ризиків стала більш очевидною, ніж будь-коли [4].

З погляду зміни ланцюжка поставок, зрушення, пов'язані з минулими кризами, такими як спалах важкого гострого респіраторного синдрому в 2003 році або атипова пневмонія, охопили всю Азію; ядерна катастрофа на Фукусімі у 2011 році; або повені в Таїланді 2011 року не мали таких негативних наслідків, як у нинішній епідемії. Ці події вразили певні компанії протягом короткого часу, але вплив коронавірусу може бути набагато стійкішим. Більше того, вірус, формально відомий як COVID-19, впливає як на пропозицію, так і на попит, тому потенційні загрози серйозніші, ніж ті, що сталися раніше. Це особливо вірно через економічне зростання Китаю, що спостерігалось раніше, після кризи атипової пневмонії як потужного виробника і основного світового споживчого ринку.

Сьогоднішні ланцюжки поставок є глобальними та складнішими, ніж у 2003 році. Мало того, що китайські фабрики постраждали через блокування міжфірмових зв'язків та дивергенції глобального розвитку, на виробничих майданчиках у інших країнах уже не вистачає запчастин для виробів, зібраних у Китаї. Наприклад, Apple Inc. працює з постачальниками в 43 країнах, всі з яких одержують компоненти від контрактних виробників Apple у Китаї.

Перебої в Китаї негайно вплинуть на ланцюжки поставок і, зокрема, на ті, що ґрунтуються на швидкості при використанні повітряних перевезень. Довші і особливо повільні (наприклад, контейнери) ланцюжки поставок не відчують впливу негайно, оскільки дефіцит у ланцюжку поставок триватиме кілька тижнів.

У випадку з коронавірусом існує інший рівень впливу: переміщення працівників. Оскільки ефект мав місце прямо під час китайського Нового року, багато співробітників, які працюють в інших виробничих центрах, таких як Гуандун та Шеньчжень, фактично живуть в Ухані або в будь-якій іншій області карантину. Вони не могли повернутися до роботи негайно. В результаті в інших місцях Китаю виробництво сповільнилося, що мало далекосяжні наслідки. Зокрема, деякі фірми закрили діяльність у Китаї, наприклад, General Motors, Toyota та Volkswagen. Фірми по всьому світу починають відчувати ширші наслідки. Наприклад, Hyundai була першою автомобільною фірмою за межами Китаю, яка зупинила виробництво через брак компонентів.

Звичайно, поки що зарано давати повну кількісну оцінку наслідкам збоїв у ланцюжку поставок, викликаних дивергенцією глобального розвитку. Проте вже зараз зрозуміло, що початковий спад виробництва та торгівлі, який спостерігався в Китаї, матиме сильний вплив на країни, задіяні у глобальному виробничому процесі. Зумовлене цим зниження попиту через введені обмеження на пересування людей у поєднанні з побоюваннями щодо здоров'я та безпеки працівників призвело до закриття підприємств, що негативно позначиться на роботі цілих глобальних ланцюжків поставок. У випадку з Китаєм першою країною, яка пережила повний цикл епідемії, виробникам тепер доводиться стикатися з подвійними негативними наслідками: з одного боку вони самі закриваються або зупиняють діяльність, а з іншого знижується попит з боку споживачів. Якщо така практика триватиме як у Китаї, так і в усьому світі, то це дійсно може збільшити ризик того, що в глобальному виробництві буде спад за низхідною тенденцією, що, можливо, завдають значної шкоди функціонуванню багатьох глобальних ланцюжків поставок.

Це також вплине на термін виконання поставок. Раніше доставка вантажів морським транспортом із Китаю до США чи Європи займала в середньому 30 днів. Нині ж зазначені терміни значно перевищено. Деяким виробникам доводиться стримувати виробництво на своїх заводах за межами Китаю. Наприклад, фірма Fiat Chrysler Automobiles NV оголосила, що вона тимчасово припиняє виробництво на автозаводі в Сербії, тому що не може отримати запчастини з Китаю [8]. Аналогічним чином компанія Hyundai заявила, що вона вирішила призупинити роботу своїх виробничих ліній на своїх заводах у Кореї через перебої в поставках деталей, викликаних проблемами дивергенції глобального розвитку [8]. Ця проблема також має велике значення у сфері високих технологій: зокрема, компанія Apple оголосила, що очікує, що її квартальний прибуток буде нижчим, ніж очікувалося раніше. Компанія посилюється на дві проблеми: обмежена світова пропозиція iPhone та значне падіння попиту на китайських ринках.

Інші галузі промисловості також постраждали від цього подвійного удару. Один світовий виробник упакуваних споживчих товарів оголосив, що його продаж у Китаї на 50% нижчий, ніж у минулому році.

Дивергенція глобального розвитку зачепила також морські порти. Як зазначає А. Кастелейн, генеральний директор роттердамської гавані, що ефект дивергенції вже у вигляді кількості відправлень з китайських портів скоротилася на 20%, а активність у французькому порту Гавр також уповільнюється і може впасти на 30% протягом двох місяців [8].

Істотний вплив дивергенції глобального розвитку може вплинути на глобальні ланцюжки поставок продовольства. При цьому більшою мірою постраждають країни, де велика частка імпорту. Зазначається, що в усьому світі найближчим часом може відчуватися дефіцит деяких видів товарів. Причина в тому, що через дивергенцію глобального розвитку та пов'язаних з нею обмежень, виробники та постачальники змушені змінювати схеми роботи. Ці зміни не можуть не вплинути на споживачів. Різке зростання споживання у зв'язку з поширенням коронавірусу в одних країнах може призвести до голоду в інших. Щоб уникнути дефіциту продовольства, уряди повинні зміцнювати механізми соціального захисту для підтримки доступу до продовольства, підтримувати національне сільське господарство.

До того ж, слід зазначити, що негативні наслідки не обмежують свій вплив лише на виробництво та торгівлю, але швидко поширюються і на інвестиції. Так, Міжнародний валютний фонд (МВФ) повідомив про значний відплив капіталу в розмірі 83 млрд дол. США з ринків, що розвиваються, що було найбільшим відтоком, колинебудь зареєстрованим. У той же час більш ніж 80 країн звернулися за екстремним фінансуванням [9]. Хоча прямі іноземні інвестиції (ПІІ) зазвичай вважаються менш волатильними, вплив дивергенції глобального розвитку на них буде значним. У своєму одному з останніх прогнозів ЮНКТАД оцінює скорочення глобальних прямих іноземних інвестицій на 30–40 відсотків у період 2022–23 років на основі останніх змін у доходах основних транснаціональних корпорацій [10].

Таким чином, слід очікувати, що наслідки від колапсу попиту та виробництва у багатьох промислово розвинених країнах та відтоку капіталу та інвестицій з країн, що розвиваються, матиме набагато більш тривалі наслідки для світового виробництва, ніж тимчасові збої в ланцюжку поставок, викликані COVID-19.

На кожному рівні ланцюжка поставок зниження попиту спричиняє більше зниження замовлень від поста-

чальників. Кожна компанія вважає, що їй необхідно швидко скоротити виробництво, щоб пристосуватися до скорочення продажів та відпрацювати свої роздуті запаси. Найбільш уразливими компаніями є дрібні та позикові постачальники в ланцюжку поставок, які можуть зазнати краху. Генеральний директор компанії Ford Motor Co. А. Мулаллі в 2008 р. намагався пом'якшити негативні наслідки фінансової кризи, що насувалися, закликаючи американських законодавців рятувати своїх конкурентів. Він стверджував, що якщо продавці автомобільних деталей першого рівня зазнають розорення, то їх постачальники також зазнають розорення, і так далі, що торкнеться всієї автомобільної промисловості США [7]. На нашу думку, щоб уникнути тривалих економічних труднощів у глобальній економіці, в міжнародному співтоваристві має бути розроблена скоординована політична реакція, за яку виступають Організація Об'єднаних Націй та інші багатосторонні політичні інституції. Це, можливо, може стати найперспективнішим і багатообіцяючим виходом з економічної кризи [12]. Однак досі в дискусіях про поточні та майбутні стратегічні дії та рішення все частіше звучать заклики до перегляду на національному рівні усталених економічних моделей, зокрема щодо міжнародного виробництва товарів та глобальних ланцюжків поставок. У низці розвинених країн провідні урядові політики закликали переосмислити підходи своїх компаній до міжнародного аутсорсингу виробництва з тим, щоб уникнути майбутніх проблем із постачаннями при одночасному підвищенні нестійкості ланцюжків постачання. Наприклад, міністр економіки та фінансів Франції закликав уряди країн ЄС переглянути свій підхід до виробничо-збутових ланцюжків, щоб забезпечити «суверенні» та «незалежні» поставки [13]. Ця точка зору набула ще більшої популярності серед інших високопоставлених політиків та економістів.

Зазначені заклики до «суверенних» чи «національних» ланцюжків поставок припускають, що компанії мають переглянути розподіл виробництва по всьому світу. Раніше міжнародний аутсорсинг у багатьох випадках був обумовлений прагненням транснаціональних компаній оптимізувати свою діяльність шляхом мінімізації витрат, скорочення запасів та підвищення ефективності використання активів. У будь-якому разі, дивергенція глобального розвитку показує, що, можливо, надто неочевидно ґрунтувати рішення про місця виробництва виключно на таких економічних факторах. Багато компаній, можливо, не повною мірою усвідомлюють свою вразливість перед глобальними потрясіннями через свої відносини в ланцюжку поставок та пов'язані з цим витрати. Це, безперечно, може бути відображено у майбутніх оцінках ризиків компаній до того, як вони вирішать перенести виробництво або коли вони знову розглядатимуть місцезнаходження своїх підприємств.

Однак істотна трансформація міжнародних ланцюжків поставок пов'язана з ризиком подальшого зменшення диверсифікації постачальників у світовій економіці та скорочення можливостей для країн, що розвиваються, особливо країн за межами Південно-Східної Азії, отримувати вигоди від потоків капіталу, пов'язаних з глобальними ланцюжками поставок, та доступу до міжнародних ринків, людського капіталу та технологій. Такий розвиток подій майже напевно завдасть значних збитків в індустріалізації в країнах, що розвиваються, і буде перешкоджати соціально-економічному прогресу, який був відзначений у багатьох регіонах, що розвиваються в останні роки.

Хоча уряди та установи охорони здоров'я в усьому світі працюють над тим, щоб зупинити дивергенцію



глобального розвитку, імпортери та експортери намагаються впоратися зі зростаючим впливом дивергенції на їхні ланцюжки поставок. Незважаючи на минулі уроки, отримані зі спалаху атипової пневмонії у 2003 році та цунамі у Фукусімі у 2011 році про приховані слабкості в їх ланцюжках поставок, компанії стикаються з проблемами управління проблемами логістики, що впливають із стратегій вибору.

Насамперед пропонується скоригувати виробничі потужності та географію поставок відповідно до мінливих умов. Ризики, пов'язані з використанням зарубіжних постачальників, пропонується враховувати і по можливості мінімізувати. Вважається за доцільне підвищити гнучкість транспортно-логістичних операцій, розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях для підготовки до можливого закриття додаткових транспортно-логістичних режимів та каналів. Підприємства почали готувати плани на випадок якнайшвидшого відновлення економіки порушених регіонів. При цьому в регіонах обмеження постачання зміняться очевидно обмеженнями виробничих потужностей. Вважається важливим якомога раніше розпланувати постачання, забезпечити запаси на етап відновлення та забезпечити необхідні транспортно-логістичні потужності [14].

У довгостроковій перспективі великі компанії змушені будуть подумати про організацію поставок з різних регіонів, щоб мінімізувати ризики. Надмірність джерел постачання важлива, тому що ризик концентрації виробництва в одній точці або одному регіоні може виявитися вищим, ніж передбачалося.

У зв'язку з цим важливим є завдання з моніторингу рівня товарних запасів, зокрема компонентів та проміжних вузлів та деталей на складах фірми. Доцільним є створення систем роздільного зберігання запасів, використовуючи багатетапний підхід до оптимізації виробничого процесу, який допоможе запобігти дефіциту. Необхідно враховувати транспортно-логістичні ризики. Для найважливіших каналів постачання та дистрибуції компаніям слід виявляти альтернативні маршрути та режими, враховуючи потенційні наслідки появи «чорних лебедів» – важкопрогнозованих та рідкісних подій, які мають значні наслідки. У цьому зв'язку з боку держав необхідна підтримка компаній, які постраждали від порушення глобальних ланцюжків поставок шляхом можливого субсидування, зниження податків, запровадження податкових канікул або інших заходів фінансової підтримки [15].

Дивергенція глобального розвитку показала, наскільки тісними стали взаємозв'язки між регіонами світу, наскільки суб'єкти у світовій економіці та зовнішній торгівлі взаємопов'язані, при цьому вкрай залежні від глобальних ланцюжків постачання. Отже, у міру еволюції глобальних ризиків компанії прагнуть скоригувати стратегію взаємодії з постачальниками з ланцюжками постачання. Ефективне керування ними покаже здатність компанії протистояти викликам часу. Насамперед важливо забезпечити безпеку співробітників та жити першочергових заходів щодо стабілізації ланцюжка поставок.

Незважаючи на відносно невисоку залученість українських компаній до глобальних ланцюжків доданої вартості, деяким вітчизняним підприємствам вдається брати участь у глобальному виробництві. Так, наприклад, практично всі заводи зі збирання автомобілів, розташовані в Україні (які в багатьох випадках належать дочірнім компаніям провідних транснаціональних корпорацій), імпортують значну частину проміжних компонентів з-за кордону.

Приклади участі України у глобальних ланцюжках доданої вартості також можна знайти у галузях харчової та

сільськогосподарської промисловості. Наприклад, заводи з виробництва жувальної гумки, розташовані в Україні, одержують сировинні матеріали – спеціальну полімерну основу – з Туреччини, а кінцеві продукти продаються на внутрішньому ринку та експортуються до багатьох країн [15].

У галузі сільського господарства Україна є ключовим постачальником пшениці для країн Близького Сходу та Північної Африки. Порівняно з іншими державами-виробниками пшениці Україна має більш низькі виробництва, забезпечуючи дешевшу альтернативу традиційним експортерам, таким як Сполучені Штати, в тому числі завдяки ближчому географічному розташуванню до країн цього регіону (нижчі логістичні витрати). Пшениця, вироблена в Україні, експортується до країн Близького Сходу та Північної Африки, переробляється (виробництво борошняних виробів, корм для тварин) і надалі реалізується на зарубіжних ринках цих країн [13].

Прикладом залучення України до глобальних схем міжнародної міжфірмової кооперації також може бути участь вітчизняних виробників у галузі фармацевтики. Більшість ліків на українському ринку привозяться за кордоном, потім поставляється в Україну для подальшого розфасування, упаковки та дистрибуції. Так, наприклад, ліки, вироблені в Німеччині, як проміжний компонент на вітчизняний завод у Києві, де відбувається фінальна стадія виробничого процесу – фасування та упаковка, після чого ліки реалізуються на українському ринку за рахунок вітчизняних дистриб'юторів.

Ще одним прикладом участі України у глобальному виробництві є діяльність корейської компанії Dongwha Holdings. Компанія купує папір у Фінляндії та використовує його для виробництва паперової продукції всередині країни. Потім крафт-папір експортується до України, де він використовується для виробництва фанери з гарячим пресуванням. Далі ця продукція повертається до Республіки Корея, де компанія використовує його, для будівництва хмарочосів. За допомогою даного матеріалу було збудовано велику кількість високих будівель у Сеулі. При цьому Україна бере участь у глобальних ланцюжках створення вартості в галузі літакобудування, двигунобудування, автомобілебудування, тваринництва та інше переважно на стадії кінцевого виробництва та дистрибуції [12].

**Висновки.** Таким чином, Україна бере участь у глобальних ланцюжках доданої вартості за цілим рядом напрямків: постачання сировинних ресурсів, сільськогосподарської продукції, виконання окремих виробничих процесів у харчовій та фармацевтичній промисловості, обробній промисловості, галузях двигунобудування та літакобудування. Однак на сьогоднішній день потенціал участі України у глобальних ланцюжках доданої вартості розкритий не до кінця, тому необхідна розробка подальшої стратегії розвитку участі країни в цій галузі, яка включатиме модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і ноу-хау у виробництво. Дані ініціативи допоможуть Україні зайняти більш вигідні позиції всередині міжнародної міжфірмової кооперації, які дозволять створювати великі обсяги доданої вартості, а також збільшити довгострокові вигоди від участі в міжнародному поділі праці.

Порушення глобальних ланцюжків постачання через дивергенцію глобального розвитку може залишитися довгостроковою проблемою. Пандемія коронавірусу вимагає активізації зусиль щодо зміцнення багатосторонніх підходів до розробки політики та надання країнам допомоги у пошуку інших шляхів забезпечення інклюзивного та сталого розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Global value chains and industrial development: Lessons from China, South-East and South Asia. Vienna : UNIDO. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-OOK\\_GVC.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-OOK_GVC.pdf) (дата звернення: 29.09.2022).
2. How COVID-19 Will Impact the Technology Supply Chain. URL: <https://www.gep.com/mind/blog/how-will-the-coronavirus-impact-the-technology-supply-chain> (дата звернення: 03.10.2022).
3. General Administration of Customs, China (2020). URL: <http://english.customs.gov.cn/statics/report/monthly.html> (дата звернення: 03.10.2022).
4. Sengupta A. Impact of COVID-19 на global supply chains and opportunities in the post-COVID world. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/349229> (дата звернення: 03.10.2022).
5. Bohineust A. Le coronavirus perturbe les chaînes de fabrication de la planète. URL: <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/le-coronavirus-perturbe-les-chaines-de-fabrication-de-la-plan-ete-20200216> (дата звернення: 03.10.2022).
6. Sheffi Yossi Commentary: Supply-Chain Risks From the Coronavirus Demand Immediate Action. URL: <https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavi-demand-immediate-action-11582054704> (дата звернення: 03.10.2022).
7. Haren P., Simchi-Levi D. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March. URL: <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march> (дата звернення: 03.10.2022).
8. IMF Management Director Kristalina Georgieva's Statement Following a G20 Ministerial Call on the Coronavirus Emergency. Press Release No. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency> (дата звернення: 03.10.2022).
9. UNCTAD. Impact of Covid-19 Pandemic on Global FDI and GVCs. Global Investment Trends Monitor No. 35 (Special Issue). URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3_en.pdf) (дата звернення: 03.10.2022).
10. United Nations. UN launches COVID-19 план that could 'defeat the virus and build a better world'. UN News. URL: <https://news.un.org/en/story/2020/03/1060702> (дата звернення: 03.10.2022).
11. Le Maire, Bruno. Minister Bruno Le Maire's speech – International press conference. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/european-industrial-independence> (дата звернення: 03.10.2022).
12. Chen J. Three Supply Chain Lessons for Business Coping with COVID-19. URL: <https://www.globaltrademag.com/three-supply-chain-lessons-for-businesses-coping-with-covid-19/> (дата звернення: 03.10.2022).
13. OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA). URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2016\\_C1#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2016_C1#) (дата звернення: 03.10.2022).
14. T. Yalch, G. Ahmed, D. Hamrick. Comparing Russia's and Ukraine's Wheat GVC. P. 6. URL: [https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15\\_Russia-Ukraine-Wheat-GVC\\_FINAL.pdf](https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15_Russia-Ukraine-Wheat-GVC_FINAL.pdf) (дата звернення: 03.10.2022).
15. Скуті однією метою: як врятувати ланцюжки поставок від дивергенції глобального розвитку. URL: <https://pro.rbc.ua/news/5e7ba4fa9a79471a47d820d4> (дата звернення: 03.10.2022).

**References:**

1. Global value chains and industrial development: Lessons from China, South-East and South Asia. Vienna: UNIDO. Available at: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB- OOK\\_GVC.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB- OOK_GVC.pdf)
2. How COVID-19 Will Impact the Technology Supply Chain. Available at: <https://www.gep.com/mind/blog/how-will-the-coronavirus-impact-the-technology-supply-chain>
3. General Administration of Customs, China (2020). Available at: <http://english.customs.gov.cn/statics/report/monthly.html>
4. Sengupta A. Impact of COVID-19 на global supply chains and opportunities in the post-COVID world. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/349229>
5. Bohineust A. Le coronavirus perturbe les chaînes de fabrication de la planète. Available at: <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/le-coronavirus-perturbe-les-chaines-de-fabrication-de-la-plan-ete-20200216>
6. Sheffi Yossi Commentary: Supply-Chain Risks From the Coronavirus Demand Immediate Action. Available at: <https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavi-demand-immediate-action-11582054704>
7. Haren P., Simchi-Levi D. How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March. Available at: <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>
8. IMF Management Director Kristalina Georgieva's Statement Following a G20 Ministerial Call on the Coronavirus Emergency. Press Release No. Available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>
9. UNCTAD. Impact of Covid-19 Pandemic on Global FDI and GVCs. Global Investment Trends Monitor No. 35 (Special Issue). Available at: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaeiainf2020d3_en.pdf)
10. United Nations. UN launches COVID-19 план that could 'defeat the virus and build a better world'. UN News. Available at: <https://news.un.org/en/story/2020/03/1060702>
11. Chen J. Three Supply Chain Lessons for Business Coping with COVID-19. Available at: <https://www.globaltrademag.com/three-supply-chain-lessons-for-businesses-coping-with-covid-19/>
12. OECD/WTO Trade in Value Added (TiVA). Available at: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2016\\_C1#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2016_C1#)
13. T. Yalch, G. Ahmed, D. Hamrick. Comparing Russia's and Ukraine's Wheat GVC. P. 6. Available at: [https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15\\_Russia-Ukraine-Wheat-GVC\\_FINAL.pdf](https://sites.duke.edu/minerva/files/2013/08/5.19.15_Russia-Ukraine-Wheat-GVC_FINAL.pdf)
14. Shackled to one goal: how to save supply chains from global development divergence. Available at: <https://pro.rbc.ua/news/5e7ba4fa9a79471a47d820d4>

**THE CRISIS OF GLOBAL SUPPLY CHAINS IN THE CONTEXT  
OF DIVERGENCE OF GLOBAL DEVELOPMENT**

**Summary.** Currently, the crisis of global supply chains has had a negative impact on various economic sectors and areas. This is a certain challenge for both the economies of individual countries and world foreign trade relations in general. This fact also had a negative impact on their development, which led to a slowdown in the development of most countries of the world. The current sharply aggravated international situation leaves an imprint on all sectors of global economic development. COVID-19, the food crisis, restrictions on trade relations, a decrease in cargo turnover and more have become a real test for many global companies, most of the companies could not even cope with such pressure and, moreover, completely ceased to exist in the international market. Many industrial, trading and logistics companies found themselves in a situation where the sharply aggravated problems of market participants' functioning led to disruptions in the movement of material and related flows, and in some cases to breaks in supply chains, which led to a reduction in profits for many companies, which negatively affected them. Quarantine, falling exchange rates, declining imports and other environmental factors are pushing enterprises to deal mainly not with tactical tasks, but to raise the issue of strategic planning, developing an overall coordination strategy within the supply chain, as well as the task of maximizing internal resources and increasing efficiency in difficult economic conditions. The consequences are enormous, but the state is trying to find solutions to keep its economy afloat, bypassing these problems. This article considers the problem of disruption of global supply chains in the context of divergence of global development, assesses the impact and problems associated with disruption in the processes of production and foreign trade, and the economic risks associated with it. It also examines the consequences of disruptions in global supply chains, what measures should be taken to minimize and mitigate them, and what companies need to do to establish production. The question of the role of the state in such a crisis situation is considered.

**Key words:** foreign trade relations, global supply chains, global production, foreign trade, economic risk, divergence of global development.