

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Економіко-гуманітарний інститут, гуманітарний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра міжнародних економічних відносин  
(повна назва кафедри )

**КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Вплив глобалізації на розвиток процесів рещорингу в міжнародному бізнесі»**

**Виконав**

студент \_\_2\_\_ курсу, групи \_\_ГФ-219м\_\_  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»  
(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ Корчєбний Р.С. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали студента)

Керівник \_\_\_\_\_ Прушківська Е.В. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя  
2020 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет: Економіко-гуманітарний інститут, гуманітарний факультет

Кафедра: Міжнародні економічні відносини

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): магістр

Напрямок підготовки: 292 «Міжнародні економічні відносини»

(код і назва)

Спеціальність: 29, міжнародні відносини

(код і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри, д.е.н.,

професор Прушківська Е.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_

керівник роботи \_\_\_\_\_

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання

7. Дата видачі завдання «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

**Студент** \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

КДМР: 115 с., 12 рис., 10 табл., 11 формул, 87 джерел, 1 додаток.

**Мета роботи** – з'ясувати вплив глобалізації на міжнародний бізнес та виявити позитивні і негативні наслідки рещорингу міжнародного бізнесу, задля використання досвіду повернення і розміщення міжнародних інвестицій у національну економіку та розвиток бізнесу.

**Об'єкт дослідження** – процеси рещорингу у міжнародному бізнесі в умовах глобалізаційних викликів.

**Предмет дослідження:** – особливості впливу глобалізації на процеси рещорингу в міжнародному бізнесі.

**Методи дослідження:** історичного і логічного – при з'ясуванні етапів глобалізаційних процесів; абстрагування – при з'ясуванні сутності понять глобалізації, рещорингу і офшорингу компаративний аналіз – при визначенні рис та рушійних сил глобалізації; при виявленні впливу рещорингу на економіку країн світу; аналізу та синтезу – при виявленні позитивного та негативного впливу рещорингу на розвиток країн світу; при виявленні впливу рещорингу на національну економіку; класифікації – при виокремленні глобалізаційних чинників впливу на рещоринг у міжнародному бізнесі; статистичного аналізу – при виявленні тенденцій рещорингу в країнах світу; структурно-функціональний аналіз – при визначенні характерних особливостей рещорингу, як наслідку глобалізації; при виявленні причин та наслідків рещорингу в міжнародному бізнесі; індукції і дедукції – при формулюванні узагальнюючих висновків.

**Анотація.** Глобалізація є важливим процесом, який безпосередньо впливає на функціонування міжнародного бізнесу. В роботі була розглянута сутність та основні риси глобалізаційних процесів. Встановлено взаємозв'язок процесів офшорингу та глобалізації і здійснено класифікацію глобалізаційних чинників, які впливають на рещоринг в міжнародному бізнесі. Охарактеризовано модифікацію інвестиційної політики розвинених країн, яка призвела до

формування нової моделі міжнародного бізнесу. Виявлено характерні особливості решорингу, як наслідку глобалізації. Розкриті тенденції решорингу в основних галузях міжнародного бізнесу розвинених країн. Виявлені деструктивні наслідки решорингу для країн офшорингової зони. Виокремлено особливості модифікації інвестиційної політики в розвинутих країнах світу і сформовано нову модель міжнародного бізнесу з урахуванням сучасних глобалізаційних викликів. Також запропоновано напрями залучення «решорингових інвестицій» в економіку України.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ОФШОРИНГ, РЕШОРИНГ, НІАРШОРИНГ, ВИРОБНИЦТВО, РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА.

**Анотація.** Глобалізація являється важним процесом, который непосредственно влияет на функционирование международного бизнеса. В работе была рассмотрена сущность и основные черты глобализационных процессов. Установлена взаимосвязь процессов офшоринга с глобализацией и осуществлена классификация глобализационных факторов, которые влияют на решоринг в международном бизнесе. Охарактеризована модификация инвестиционной политики развитых стран, которая привела к формированию новой модели международного бизнеса. Виявлені характерные особенности решоринга, как следствия глобализации. Раскрыты тенденции решоринга в основных отраслях международного бизнеса развитых стран. Виявлені деструктивные последствия решорингу для стран офшоринговой зоны. Выделены особенности модификации инвестиционной политики в развитых странах мира и сформирована новая модель международного бизнеса с учетом современных глобализационных вызовов. Также предложены направления привлечения «решорингових інвестицій» в економіку України.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ОФШОРИНГ, РЕШОРИНГ, НІАРШОРИНГ, ПРОИЗВОДСТВО, РЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА.

**Abstract.** Globalization is an important process that directly affects the functioning of international business. The essence and main features of globalization

processes were considered in the work. The interrelation of the processes of offshoring and globalization is established and the classification of globalization factors that influence reshoring in international business is carried out. The modification of investment policy of developed countries, which led to the formation of a new model of international business, is described. Characteristic features of reshoring as a consequence of globalization are revealed. The trends of reshoring in the main branches of international business of developed countries are revealed. The destructive consequences of reshoring for the countries of the offshoring zone are revealed. Peculiarities of investment policy modification in developed countries of the world are singled out and a new model of international business is formed taking into account modern globalization challenges. The directions of attraction of "reshoring investments" in the economy of Ukraine are also offered.

GLOBALIZATION, OFFSHORING, RESHORING, NEARSHORING,  
MANUFACTURING, REINDUSTRIALIZATION, INVESTMENT POLICY.

## ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну дипломну магістерську роботу.....	2
Реферат.....	3
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів.....	9
Вступ.....	10
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>13</b>
1.1 Сутність та основні риси глобалізації.....	13
1.2 Взаємозв'язок процесів офшорингу та глобалізації.....	29
1.3 Класифікація глобалізаційних чинників що впливають на рещоринг у міжнародному бізнесі.....	29
<b>2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РЕШОРИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....</b>	<b>39</b>
2.1 Компаративний аналіз рещорингових процесів в країнах світу.....	39
2.2 Тенденції рещорингу в основних галузях міжнародного бізнесу розвинутих країн.....	46
2.3 Деструктивні наслідки рещорингу для країн офшорингової зони.....	54
<b>3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ РЕШОРИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>60</b>
3.1 Модифікація інвестиційної політики розвинених країн і формування нової моделі міжнародного бізнесу.....	60
3.2 Напрями залучення «рещорингових інвестицій» в економіку України.....	68
<b>4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....</b>	<b>77</b>
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	77
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	79
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....	81
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	87

4.4.1 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	87
4.4.2 Заходи безпеки при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт.....	88
Висновки.....	93
Перелік джерел посилань.....	96
Додаток А Деталі опитування китайських аутсорсингових компаній щодо причин решорингу.....	106



**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

Скорочення	Словосполучення
ТНК	Транснаціональна корпорація
ЮНКТАД	Конференція ООН з торгівлі та розвитку
ВВП	Валовий внутрішній продукт
ПІ	Прямі іноземні інвестиції
США	Сполучені Штати Америки
ЄС	Європейський Союз
ЦСЄ	Центральна та Східна Європа
НДДКР	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
КДЕС	Класифікації видів економічної діяльності Європейського Співтовариства
ІТ	Інформаційні технології
ТВК	Теорія важливості критерій

## ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших проблем сучасної України є ефективне залучення іноземних інвестицій, в умовах глобалізації світової економіки. У всьому світі, упродовж багатьох років, збільшується значення транскордонних капіталовкладень в економіках країн, що звичайно збільшує увагу до питання міжнародних інвестицій в українській економіці. Офшоринг, який є найбільш популярним методом закордонного інвестування, був центром наукової зацікавленості за останні 30 років свого активного існування, але нові форми перерозподілу виробництва та послуг, такі, як рещоринг чи ніаршоринг, стають все більш релевантними в сучасному світі, і потребують такого ж рівня уваги. Дослідженням сутності та процесів цих явищ займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: О. Рогач, О. Любовець, Ю. Кіндзерський, Л. Фратточі, Л. Елларам, С. Кінкель, К. Мауро.

Метою дослідження є з'ясування впливу глобалізації на міжнародний бізнес та виявити позитивні і негативні наслідки рещорингу міжнародного бізнесу, задля використання досвіду повернення і розміщення міжнародних інвестицій у національну економіку та розвиток бізнесу.

Для досягнення поставленої мети, в роботі поставлені такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до визначення глобалізаційних процесів;
- здійснити класифікацію глобалізаційних чинників та виявити вплив рещоринг на міжнародний бізнес;
- здійснити аналіз процесів рещорингу в умовах глобалізаційних викликів;
- виявити характерні особливості рещорингу в сучасних умовах;
- розкрити наслідки рещорингу на національні економіки;
- виокремити особливості модифікації інвестиційної політики в розвинутих країнах світу;

- визначити напрями залучення «решорингових інвестицій» в економіку України.

Об'єкт дослідження – процеси решорингу у міжнародному бізнесі в умовах глобалізаційних викликів.

Предмет дослідження: – особливості впливу глобалізації на процеси решорингу в міжнародному бізнесі.

Методи дослідження ґрунтуються на застосуванні наступних методів: історичного і логічного – при з'ясуванні етапів глобалізаційних процесів; абстрагування – при з'ясуванні сутності понять глобалізації, решорингу і офшорингу компаративний аналіз – при визначенні рис та рушійних сил глобалізації; при виявленні впливу решорингу на економіку країн світу; аналізу та синтезу – при виявленні позитивного та негативного впливу решорингу на розвиток країн світу; при виявленні впливу решорингу на національну економіку; класифікації – при виокремленні глобалізаційних чинників впливу на решоринг у міжнародному бізнесі; статистичного аналізу – при виявленні тенденцій решорингу в країнах світу; структурно-функціональний аналіз – при визначенні характерних особливостей решорингу, як наслідку глобалізації; при виявленні причин та наслідків решорингу в міжнародному бізнесі; індукції і дедукції – при формулюванні узагальнюючих висновків.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні сутності решорингу як наслідку глобалізаційних процесів й виокремленні його ролі в розвинених країнах, та країнах офшорингової зони та з'ясування важливості його залучення в національну економіку

удосконалено:

- класифікацію глобалізаційних чинників, що впливають на решоринг у міжнародному бізнесі, які на відміну від існуючих, характеризують процеси решорингу в контексті прогресивних і деструктивних змін;

- визначення змісту решорингових процесів через політичну, економічну та інвестиційну складову, що призвело до модифікації моделі міжнародного бізнесу яка включає ніаршорингові процеси;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичні підходи до визначення напрямів рещорингу в країнах з розвинутою економікою та країнах-офшорингових центрів, через галузевий аспект;

- напрями залучення «рещорингових інвестицій» в економіку України, які окрім фінансів трансформують іноземний досвід, технології і систему міжнародного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні рекомендацій відносно покращення інвестиційного клімату та імплементації пропозицій щодо стимулювання рещорингових процесів в Україні представницькими органами влади (Верховна рада України, обласні, районні ради, ОТГ, сільські, селищні, міські ради) та виконавчими органами влади (Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами, обласні та районні державні адміністрації).

Основні науково-практичні положення й висновки магістерської роботи оприлюднені автором на двох науково-практичних конференціях: XXIV Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Євроінтеграційний вибір України та проблеми макроекономіки» (30.11-01.12 2020 р., м. Дніпро); та всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспект» (19.09.2020 р., м. Київ).

Основні положення і результати магістерської роботи знайшли відображення у 1 електронному фаховому виданні (включено до Переліку електронних фахових видань України на підставі Наказу МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188) та 2 публікаціях апробаційного характеру (тези конференцій).

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, містить 115 сторінок тексту, 12 рисунків, 10 таблиць, 11 формул, 1 додатку. Перелік джерел посилань включає 87 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

## 1.1 Сутність та основні риси глобалізації

На протязі останніх десятиліть пов'язаність між різними країнами світу є найбільшою за всю історію людства, що є результатом багатьох століть технологічного процесу і міжнародного співробітництва. Такий зв'язок прийнято називати словом глобалізація. Під цим терміном зазвичай розуміють процес зростання взаємозалежності культур, економік, та населення країн в наслідок обміну між ними товару, послуг, технологій, інформації та самого населення цих країн.

Хоча глобалізація відбувається упродовж багатьох століть, сам термін почав активно використовуватися в кінці двадцятого століття, коли цей процес став поширюватися набагато швидшим темпом. В таблиці 1.1 розглянуто різні варіанти визначення терміну "глобалізація".

Таблиця 1.1 – Варіанти визначення терміну "глобалізація" \*

Автор	Трактування
1	2
<b>Г.В. Колодко</b>	Глобалізація - процес створення лібералізованого та інтегрованого глобального ринку товарів і капіталу та формування нового міжнародного інституційного порядку, що відповідає цілям розвитку виробничих, торгових та фінансових потоків у глобальному масштабі.
<b>Т. Левітт</b>	Глобалізація - феномен злиття ринків окремих продуктів, що виробляються великими транснаціональними корпораціями.
<b>Кембріджський словник ділової англійської мови</b>	Глобалізація - процес, за допомогою якого певні товари та послуги або соціальний та культурний вплив поступово стають подібними у всіх частинах світу.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
<b>Всесвітня організація охорони здоров'я</b>	Глобалізація або посилення взаємозв'язку та взаємозалежності народів та країн, як правило, включає два взаємопов'язані елементи: відкриття міжнародних кордонів для все більш швидких потоків товарів, послуг, фінансів, людей та ідей; а також зміни в установах та політиці на національному та міжнародному рівнях, що сприяють таким потокам

\*Джерело: складено автором за [1; 2; 3]

Термін "глобальні проблеми" вперше було використано під час досліджень, які проводились економістами "Римського клубу". Ця організація займалась розглядом наслідків економічного зростання, які не були обмеженими кордоном однієї країни.

Часто термін глобалізм, особливо якщо він відноситься до міжнародної економіки, використовують у контексті діяльності транснаціональних корпорацій, а глобальними проблемами називають явища, що стосуються більшості людей в різних куточках світу, для вирішення яких потрібно залучити більше ресурсів, ніж може надати одна країна.

Якщо раніше глобальними проблемами були тільки такі важливі явища, як ядерне роззброєння, чи екологічні проблеми, то зараз, в наслідок інтенсивного розвитку міжнародного бізнесу, до цих них стали відносити і питання, які стосуються перспектив та напрямків розвитку окремих країн, чи навіть цілих частин світу.

Вперше термін глобалізація був використаний Р. Робертсоном в 1983 р., а в 1985 р. він дав його детальне тлумачення. Глобалізація означає не лише те, що зміни в одній національній економіці знаходять своє відображення в економіці чи політиці інших країн, а й пов'язаність економіки країни з рядом інших економік в таких секторах, в яких, на перший погляд зв'язку не існує. Результати такої взаємопов'язаності передбачити не легко, адже вони будуть відрізнятися для кожної національної економіки, тому, що ці результати не є сумарними діяльності всіх економік, які брали участь.

Отже, економічну діяльність будь-якої країни з відкритою економікою не можливо розглядати поза контекстом економічної діяльності інших країн, а тому будь-яку взаємодію у світовій економіці можна вважати глобальною, тобто така, що впливає на рівень, вищий за національну економіку. Однак не всі економічні рішення, прийняті на рівні однієї з країн, є значущими для більшості або принаймні для багатьох інших країн.

Що стосується глобальних економічних процесів, то це загальні результати окремих господарських рішень. А це, своєю чергою, може статися лише тоді, коли:

а) існує зв'язок, завдяки якому при взаємодії суб'єктів господарювання виникають так звані мультиплікативні ефекти;

б) існує інституційний механізм для координації економічних рішень, які приймаються у віддалених економіках та впливають на світові економічні тенденції.

Глобалізація є наслідком монополізації сфери світових економічних відносин, що виявляється у функціонуванні наднаціональних органів, рішення яких можуть вплинути на стан світової економіки. Щобільше, самі наднаціональні органи створюються державами через монополізацію світогосподарських зв'язків в приватному секторі транснаціональними корпораціями.

Традиційно основною причиною початку глобалізації вважається торгівля. Шовковий шлях, мережа торгових шляхів по Китаю, Середній Азії та Середземному морі, що використовувались між 50 р. до н. е. і 250 р. н. е., мабуть, найвідоміший ранній приклад глобалізації. Нові технології відігравали ключову роль у торгівлі Шовковим шляхом. Досягнення металургії призвели до створення монет; прогрес у транспорті призвів до будівництва доріг, що з'єднували різні імперії; а збільшення сільськогосподарського виробництва означало, що може бути здійснено більше торгівлі продуктами харчування. Поряд з китайським шовком, римським склом та арабськими прянощами, такі ідеї, як буддистські вірування та секрети виготовлення паперу, поширюються за допомогою торгівлі.

Відкриття Нового Світу у 1492 призвело до найбільшого росту торгівлі за всю історію людства, і також до найбільшого росту глобалізації. Саме з цього моменту в історії людства, як стверджують більшість вчених, почалась справжня глобалізація.

Розпочинається колонізація Нового Світу, нові товари раніше невідомі європейським колонізаторам, хвилею накрыли Старий Світ, коли своєю чергою європейські технології й колонізатори знайшли своє місце в Америках. Економічна вигода торгівлі через Атлантичний Океан призвела до швидкого розвитку технологій, які полегшували та прискорювали цей процес [4].

Так і відбувалось протягом багатьох років, поява нових технологій все більше і більше сприяли глобалізації, до тих пір поки людство не увійшло в Інформаційну Еру.

Зараз основною причинною економічного зростання країн виступають наукомісткі сектори промисловості. Така зміна від світової економіки, в якій основними її рушіями були природні ресурси й можливість їх обробки, відбулась через загострення глобальної конкуренції, і пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Тепер кожна компанія, що здійснює свою діяльність на світовому ринку, змушена брати участь у глобалізаційних процесах, в іншому ж випадку вона приречена на провал.

В таблиці 1.2 розглянуто основні рушії глобалізації що сприяли її активному розвитку, який розпочався в минулому столітті.

Таблиця 1.2 – Основні рушії глобалізації у 20 ст. \*

Рушії	Причини
1	2
<b>Контейнеризація</b>	Витрати на доставку товару через океан значно зменшились через імплементацію нових технологій перевезення товарів та оптові перевезення



## Продовження таблиці 1.2

1	2
<b>Поява інтернету</b>	Поява Інтернету зробила для глобалізації більше ніж століття технологічного прогресу до нього. Географічні обмеження перестали бути проблемою, і перетворились в можливості, передача інформації тепер стала можлива за декілька секунд, до будь - якої точки у світі, а вартість передачі інформації перестала відігравати важливу роль.
<b>Економія масштабу</b>	В результаті збільшення масштабів виробництва, зменшується вартість одиниці продукції. Для розширення ефекту економії на масштабі багато корпорацій використовують переваги ринків країн що розвиваються, що сприяє процесу глобалізації.
<b>Відмінності в податкових системах</b>	Бажання корпорацій зменшити податкові витрати призвело до зміни їх податкових резиденцій, а також спонукало багато країн коригувати свої податкові системи для залучення прямих іноземних інвестицій
<b>Зменшення протекціонізму</b>	Період найбільшого росту Глобалізації припав на зменшення і зняття багатьох форм нетарифного захисту національних виробників. Хоча останні декілька років характеризуються збільшенням протекціоністських політик в розвинутих країнах.

\* Джерело: складено автором за [5]

Найбільш помітний вплив глобалізації можна спостерігати на світову економіку. Він проявляється в посиленні ролі так званих чотирьох «і»: інвестицій, індустрій, індивідів і інформації. Рівень прямих закордонних інвестицій збільшився за останні 25 років майже у 25 разів. Основною причиною такого росту інвестицій є транснаціональні корпорації, яких зараз, за даними ООН, у світі існує більш ніж 82 тис. ТНК за визначенням ЮНКТАД – це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох чи більше країнах і проводить єдину політику та загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень. Транснаціональні корпорації є основними рушіями глобалізаційних процесів розвинутих країн

Частина ТНК у світовому ВВП виросла за період з 1960 року по 1995 від 17% до 30%. Торгівля, як було зазначено раніше, вважається одним з основних рушіїв глобалізації, на цей час ТНК контролюють понад 75% світової торгівлі. Основу світогосподарської системи утворює близько 2 тис. компаній. За даними ЮНКТАД, у 2017 р. 100 найбільших ТНК володіли 9% світових іноземних

активів, 13% зайнятих іноземних громадян і 17% світових продажів. ТНК поділяють на інтернаціональні – національні монополії, діяльність яких виходить за межі своєї країни, багатонаціональні – які є поєднанням національних компаній різних держав на виробничих та науково-технічних основах й глобальні – компанії, що об’єднує господарську діяльність з різних країн [6]. Глобалізація має, як позитивний, так і негативний вплив на економіки країн (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Види впливу глобалізації на економіки країн\*

<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
Економія на масштабах виробництва	Нерівномірність розподілу переваг глобалізації, в залежності від рівня економічного розвитку країн
Обмін технологіями	Потенційна деіндустріалізація країн з слабшою економікою
Загострення міжнародної конкуренції	Збільшення контролю ТНК і міжнародних організацій над суверенними державами
Прямі іноземні інвестиції в країни що розвиваються	Посилення взаємозалежності національних економік

\* Джерело: складено автором за [7]

Отже, було розглянуто основні риси глобалізації, виявлено, що глобалізація призвела до трансформації світової економіки, в якій на перше місце вийшли інформаційні технології, а новий тип економіки називають інформаційною економікою, який зазвичай характеризують, як сучасний стан економіки, в якому інформація, і пов’язані з нею технології займають ключове місце. Було зазначено, що це призводить до зайняття ключових місць у світових економічних рейтингах економіками країн з високим рівнем інформаційних технологій таких, як: США, Німеччина чи Японія, а країни із навпаки низькою долею інформаційних технологій опиняються все нижче, і розрив ВВП між такими країнами продовжує збільшуватись.

## 1.2 Взаємозв'язок процесів офшорингу та глобалізації

Процес глобалізації змусив більшість компаній шукати нові шляхи організації виробництва і надання послуг. Наприкінці 20 ст. найбільш популярним стала практика переведення операцій компанії за межі своєї країни – офшоринг [8]. Зазвичай від розвинутих країн, в країни що розвиваються. Наміром даної практики є зменшення витрат на ведення бізнесу, наприклад менша заробітна плата, вигідне податкове регулювання, наявність сировини. Він став важливим фактором швидкого економічного розвитку багатьох країн в минулому столітті. Спочатку компанії фокусувались на аутсорсингу, тобто передачі частини виробничих, або бізнес-процесів іншій компанії низькокваліфікованої робочої сили, але останнім часом робота, переведена в іноземні країни, почала потребувати висококваліфікованої робочої сили. Розвиток комунікаційних технологій надав можливості більш ефективно здійснювати навчання персоналу. Це привело до того, що країни, які розвиваються, отримали додатковий стимул до економічного розвитку. На рис. 1.1 розглянуто визначення офшорингу та аутсорсингу.



Рис. 1.1 - Визначення офшорингу та аутсорсингу \*

\* Джерело складено автором за [9]

Офшоринг є невідійманим елементом процесу глобалізації, він встановлює нові тенденції в управлінні бізнесом в міжнародному масштабі, базуючись на дорученні здійснення діяльності суб'єктам господарювання, які знаходяться за кордоном, і є важливою частиною бізнесу 21 століття. кожна країна, що зосереджена на економічному зростанні, а також на покращенні своєї конкурентоспроможності, не може уникнути його наслідків.

Зараз офшоринг зумовлений визнанням, більшою кількістю компаній, переваги аутсорсингу як бізнес-стратегії. З цим визнанням акцент, зі зниження витрат, перейшов на такі переваги, як гнучкість і швидкість у наданні бізнес-рішень, доступ до нових технологій та навичків, постійне підвищення продуктивності праці та посилене навчання та розвиток для робітників.

Офшоринг має важливе значення для компаній та країн з обох сторін. На найвищому рівні він надає транснаціональним компаніям можливість створити більше доданої вартості з меншими витратами. А отже, це означає підвищення продуктивності для світової економіки.

Для розвинених країн офшоринговий аутсорсинг має багато переваг. Аутсорсингові компанії можуть покращити конкурентоспроможність, фокусуючись на основних функціях, зменшуючи операційні витрати та здійснюючи перехід до діяльності з вищою вартістю [10].

Зі зростанням попиту на аутсорсинг сучасних послуг у високорозвинених країнах, пропозиція послуг у країнах, що розвиваються, також зростає (рис. 1.2). Багато менш розвинених країн задовольняють необхідні умови надання цих послуг. Зазвичай, в них добре розвинений ІТ-сектор, висококваліфіковані фахівці — інженери, інформатики, банкіри, фінансисти, бухгалтери та інші, хто може надавати ці послуги дешевше, швидше і більш зручно.

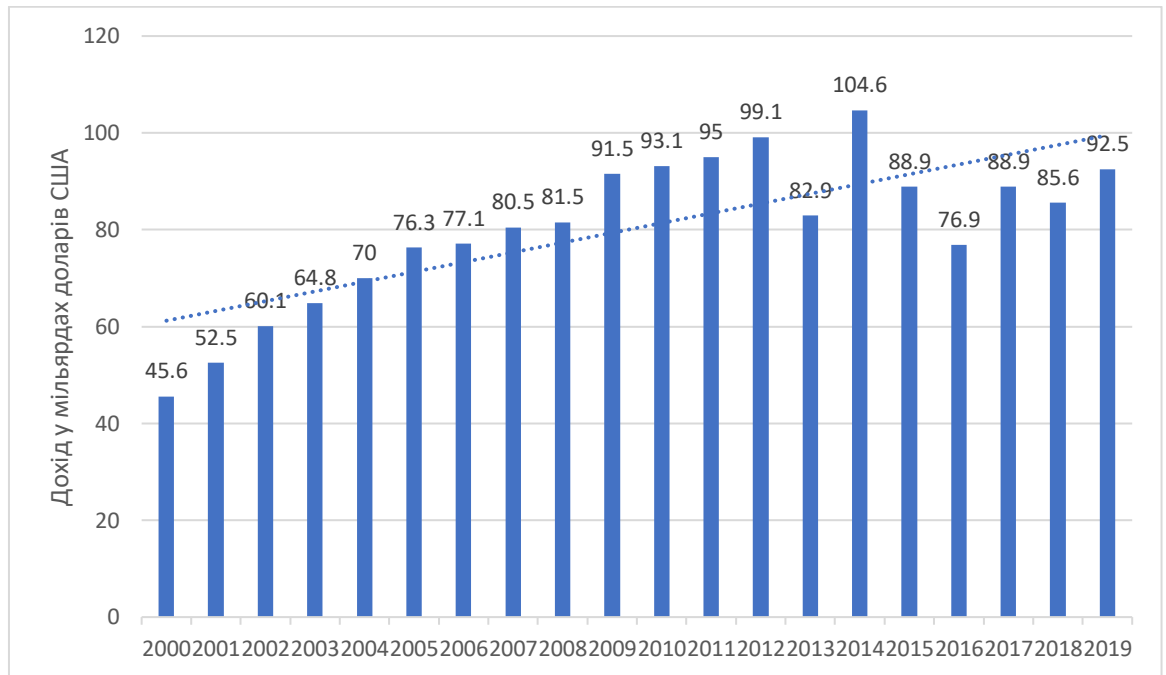


Рис. 1.2 – Ріст глобального ринку аутсорсингу з 2000 по 2019 роки\*

\*Джерело: складено автором за [11].

Попит на сучасні аутсорсингові послуги компаніями з розвинених країн та його пропозиція країнами, що розвиваються, сприяли появі світового ринку сучасних послуг та нових типів професій: експортер, постачальник послуг, дистриб'ютор та постачальник аутсорсингу, які діють у різних частинах світу [12].

Міжнародний аутсорсинг сучасних послуг створює нові можливості для інтеграції менш розвинених країн у світову економіку навіть на рівні найновіших ІТ-рішень. Зараз аутсорсинг впливає на галузі економіки, які розвиваються найбільш динамічно, і які визначають майбутній розвиток країн у глобальному масштабі.

Завдяки сучасним технологіям автоматизація стала звичайним явищем в таких галузях, як машинобудування, промислове виробництво, автомобільна промисловість, ІТ та навіть сфери послуг, такі як банківська справа. Трудомісткі сфери людської зайнятості постраждають найбільше через цей тренд, оскільки поточні технології штучного інтелекту недостатньо складні, щоб замінити більшість інших видів робіт.

Хоча існує ймовірність ліквідації тисяч робочих місць із низьким рівнем кваліфікації, в найближчі роки, фактично може зрости потреба на посади, які не можуть бути автоматизовані. Ці посади включають інженерів та техніків, які повинні будуть доглядати та ремонтувати машини. Насправді ріст автоматизації також призведе до незліченної кількості нових висококваліфікованих робочих місць, які будуть необхідні, для догляду нової роботизованої робочої сили.

Розрахунки, надані Організацією економічного співробітництва та розвитку, показують що приблизно 19% робочих місць у країнах, які були членами ЄС, 18% в США та 18% в Канаді, до 2004 р., були "в зоні ризику офшорингу" [13]. Однак цей процес не означає втрату робочих місць для працівників у розвинених країнах. Існують твердження, згідно з якими, переміщення робочої сили за кордон може позитивно вплинути на зайнятість [14]. Дочірні компанії за кордоном, підтверджують це твердження. Філії дозволяють материнській компанії підвищити свою ефективність, розширити сферу пропонованих послуг, залучити нових споживачів, а також зменшити загальні витрати на підтримку ділової активності. Все це може призвести до нових ринків та виробничих майданчиків, що своєю чергою може призвести до збільшення зайнятості в країнах, що приймають офшоринг.

Слід також зазначити, що глобалізація означає, з одного боку, безперервне збільшення кількості офшорингових постачальників послуг, з іншого — більший попит компаній, які хочуть користуватися цими послугами. Водночас з'являються компанії нового типу. Глобальні консалтингові компанії, які спеціалізуються на наданні консультацій у виборі кращих зовнішніх ресурсів. На таких агентів збільшується попит, тому, що менеджери відповідальні за впровадження аутсорсингових послуг є дуже вимогливими і хочуть найбільш ефективно витратити гроші, виділені на їх цілі. Зрілість ринку аутсорсингу та збільшення кількості досвідчених суб'єктів може одночасно відкрити багато можливостей, але і зробити вибір надійного джерела інформації набагато важчим.

Чи може компанія перенести свої процеси до тієї чи іншої країни, значною мірою залежить від прозорості правових норм, захисту інтелектуальної власності та персональних даних, стабільності фінансової системи, податкових пільг, дотримання міжнародних стандартів, міцності місцевої валюти, кваліфікації персоналу та можливості розвитку діяльності компанії. Високий рівень вищезазначених факторів може спостерігатися в Центральній та Східній Європі, що, крім того пропонує відносно низькі витрати на робочу силу, що робить ці країни частим місцем офшорингу.

На макроекономічному рівні офшоринг може викликати тривогу та занепокоєння. Профспілки постійно наголошують на негативних результатах офшорингу, таких як скорочення робочих місць та збільшення рівня безробіття. Як правило, офшоринг спричиняє збільшення попиту на більш кваліфікованих працівників, як у материнській країні, так і у країні, що приймає офшоринг. Ця ідея пов'язана з негативним ефектом пропозиції від офшорингу: сам офшоринг має такий самий ефект, як збільшення пропозиції робітників для виконання конкретного завдання. Це або означає, заміщення робітників іноземними працівниками та зниження рівня зайнятості або додатковий тиск на заробітну плату [15]. Чи вплине офшоринг на рівень заробітної плати й рівень зайнятості, залежить від особливості ринку праці в країні, в якій він здійснюється. З цієї точки зору, ефект від офшорингової діяльності подібний до технологічних змін. Що стосується офшорингу послуг, існує додатковий страх, що заміщення національних кваліфікованих фахівців іноземними працівниками призведе до стимулу для інвестувати в освіту і, отже, призведе до погіршення накопичення людського капіталу.

Економісти розробили різні теоретичні інструменти, щоб зрозуміти вплив офшорингу на рівень зайнятості та його упередженості щодо кваліфікації. Jones і Kierzkowski змодельовали, що може статися із зайнятістю, коли раніше інтегрований виробничий процес розбивається на два (або більше) сегменти, якими можна торгувати на міжнародному рівні. Одна з можливостей полягає в тому, що країна перестає виробляти трудомісткий сегмент, але залишається

конкурентоспроможною на світових ринках більш капіталомістких сегментів. [16].

Упередженість стосовно рівня кваліфікації робочих місць в офшорингу — сфера, яка була предметом інтенсивних наукових досліджень. Feenstra і Hanson розробили теоретичну модель, де виробництво при використанні низькокваліфікованої робочої сили перекладається на сторонніх підрядників [17]. Вони показують, наскільки різні технічні характеристики можуть знизити відносний попит на низькокваліфіковану робочу силу в деяких галузях та те, як зменшиться відносна заробітна плата для найманих працівників. Вони також підкреслюють, що зміна зайнятості на користь кваліфікованих робітників відбувається в межах галузей, тоді, як стандартні моделі торгівлі можуть пояснити лише зміни між цими галузями (зазвичай від галузей низької кваліфікації до галузей високої кваліфікації). Таким чином, офшоринг має наслідки, подібні до ефектів технологічних змін, і додає наслідки останніх на ринку праці. З іншої сторони Kohler робить висновок зі своєї загальної моделі рівноваги, що розподіл наслідків не визначається коефіцієнтом інтенсивності стадії виробництва, що передається в аутсорсинг, а за факторною інтенсивністю діяльності, яка залишається в економіці материнської країни [18]. Через це збільшення в вартості, цілком може бути, що некваліфікована робоча сила буде у вигаді. Подібним чином Jones та Kierzkowski не тільки моделюють, як втрата трудомісткого виробничого сегменту призведе до падіння заробітної плати некваліфікованих кадрів, але також і те, що за певних умов заробітна плата фактично зростатиме.

В країнах, що розвиваються, очікується, позитивний ефект від офшорингу на ринку праці, оскільки ці країни в основному є місцями переміщення виробництва. Отже, для них офшоринг означає заснування та розвиток нових видів діяльності. Це має призвести до створення робочих місць, зокрема, коли країни, що розвиваються, спеціалізуються на виробництві трудомістких компонентів. Як результат, зайнятість і випуск продукції в галузі зростає, а



національний добробут збільшується. Крім того, нові робочі місця, як правило, повинні бути продуктивнішими, ніж середні робочі місця в цих країнах [19].

Однак, хоча створення робочих місць є корисним аспектом офшорингу, залишаються деякі занепокоєння щодо якості роботи та наслідків нерівності у заробітній платі.

За традиційною моделлю Столпера-Самуельсона, оскільки в країнах, що розвиваються, багато некваліфікованої робочої сили, можна було б очікувати, що вони будуть спеціалізуватись на виробництві, та послугах, які потребують некваліфікованої робочої сили. Це повинно призвести до збільшення попиту на некваліфікованих робітників, а отже, до збільшення їх відносної заробітної плати, що своєю чергою призводить до зменшення нерівності у заробітній платі. Однак емпіричні докази суперечать з цим твердженням. Економісти пояснили цю невідповідність посиленнями на знання та технологічні зовнішні ефекти офшорингу, а також високий вміст висококваліфікованої роботи, в офшорній діяльності (тобто в середньому вища, ніж для домашньої діяльності в країні-реципієнті). Отже, місцеві фірми збільшують попит на відносно кваліфіковану робочу силу, що спричиняє збільшення її заробітної плати, а також нерівності у порівнянні з низькокваліфікованою робочою силою.

Щодо аспекту якості, одним із важливих питань є те, чи створюються нові робочі місця в офіційному, чи неофіційному секторі. Останнє могло б статися, якщо фірми в офіційному секторі, які отримують контракт на офшоринг надалі передають завдання підприємствам у неофіційному секторі [20]. Ця тенденція може посилитися зі збільшенням конкуренції серед постачальників, оскільки все більше фірм виходить на ринок, створюючи тиск на зниження цін і прибутковості, і, таким чином, спонукаючи фірми зменшити витрати на робочу силу, підрядивши деякі завдання в неформальний сектор. Інша, не менш важлива проблема, стосується трудових норм та дотримання прав працівників. Існує ризик того, що конкуренція за офшоринговими контрактами здійснюється переважно на основі ціни, і фірми та країни намагаються отримати перевагу у витратах, знижуючи норми праці.

У глобальному масштабі офшоринг, ймовірно, матиме позитивні наслідки для рівня зайнятості. Якщо дефіцит різних факторів спричиняє офшоринг, переміщення виробництва або послуг до країни з відносно великою кількістю робочої сили повинно змінити виробничі фактори, або послуги в сторону збільшення інтенсивності зайнятості. Менші витрати на робочу силу також дозволяють компаніям переносити більші “падіння” для задоволення пікового попиту, а отже, підвищення якості надаваних послуг.

Однак позитивний ефект офшорингу з точки зору створення робочих місць не є реальною вигодою, якщо якість нових робочих місць низька. Дійсно, існує небезпека заміни «хороших» робочих місць у розвинутих країнах, «поганими» робочими місцями в країнах, що розвиваються. Перш за все, існує можливість того, що робочі місця, створені в країнах, що розвиваються, через переміщення виробництва відбувається у неофіційному секторі. По-друге, якби робочі місця створювались в офіційному секторі, то працівники у країнах, що розвиваються, могли зіткнутись зі значною незахищеністю, оскільки регулювання ринку робочої сили слабкіше, ніж у розвинутих економіках. По-третє, нові робочі місця, матимуть нижчу продуктивність, ніж втрачені, завдяки гіршим технологіям, що означає, витрачається більше робочих годин на отримання однакових результатів. По-четверте, існує питання про відсутність поваги трудових прав та умов праці, пов'язаних з офшорною діяльністю у країнах, що розвиваються, в різних галузях промисловості.

Переміщення виробництва може поліпшити продуктивність фірми, відкинувши свої менш конкурентоспроможні операції, компанії стають більш ефективними конкурентами на світовому ринку для кінцевого продукту [21]. Однак неможливо визначити чітку закономірність між офшорингом та виробництвом. Дійсно, чи збільшить офшоринг продуктивність, залежить, як від галузевих, так і від конкретних характеристик фірм. Зокрема, ключовим фактором є ступінь участі фірми у міжнародній торгівлі.

Офшоринг може мати непрямий позитивний вплив на зайнятість і продуктивність праці. Тоді, як більша продуктивність може спонукати фірму

скоротити свою робочу силу в короткостроковій перспективі (оскільки однакова кількість товарів може бути вироблена з меншою кількістю робітників), у довгостроковій перспективі більш продуктивні фірми повинні зростати і, зрештою, наймати нових робітників. Таким чином, вища продуктивність могла б сприяти зростанню попиту на робочу силу, принаймні в довгостроковій перспективі. Grossman і Rossi-Hansberg розкладають вплив офшорингу на заробітну плату за трьома компонентами: ефект пропозиції робочої сили, відносний ефект ціни, та ефект продуктивності. Вони показують, що перші два ефекти чинять негативний вплив на заробітну плату, а продуктивність має позитивний вплив, який може переважати інші. Отже, офшоринг низькокваліфікованих (або висококваліфікованих) завдань може підвищити заробітну плату робітників в материнській країні, які виконують інші завдання.

Ще одним ефектом високої продуктивності може бути збільшення прибутку фірм. Офшоринг може збільшити прибуток через тиск на ціновий фактор. Відсутність відповідності між прибутком та інвестиціями відображаються в незвично високій ліквідності корпоративного сектору та через збільшення виплати дивідендів. McKinsey стверджують, що індукована офшорами економія витрат «призведе до зростання прибутковості та збільшення цінності фондового ринку» [22]. Отже, існують вагомі причини передбачити, що офшоринг збільшує частку прибутку в національному доході і, навпаки, чинить тиск на частку праці.

Дискусія про наслідки офшорингу тісно пов'язана з ширшою дискусією щодо глобальних виробничих ланцюгів. Деякі автори наголошують, що офшоринг може бути корисним способом для країн, що розвиваються, інтегруватись у міжнародну торгівлю [23]. Раніше фірми та країни брали участь у міжнародній торгівлі, лише якщо могли виробляти продукцію цілком. Однак, коли виробничий процес стає фрагментованим, фірма може бути конкурентоспроможною, якщо вона спеціалізується лише на певній задачі. Хоча це зазвичай відбувається на низькокваліфікованому кінці виробничого ланцюга, включення в глобальний ланцюг створення доданої вартості може бути першим

кроком до технологічно більш досконалих та трудомістких задач. Так було, наприклад, у кількох країнах Східної Азії, де фірми починали з простої збірки, а згодом створили оригінальне обладнання, яке мало більше коло виробничих функцій. Деякі країни просунулись на крок далі, розробляючи оригінальні товари та продаючи їх під власним брендом [24].

Ця точка зору пов'язана з ідеєю, що доступ до ринку сприяє покращенню технологічних можливостей. Оновлення у світовому ланцюжку створення вартості призведе до збільшення попиту на робочу силу та покращення заробітної плати для трудомістких робочих місць і створення стимулів для інвестицій в освіту на рівні материнської країни. Однак деякі вчені припускають, що офшоринг також може бути "пасткою" для країн, що розвиваються. Їх спеціалізація на конкретних трудомістких задачах може перешкодити розвитку більш кваліфікованих навичок а, отже, збільшення технологічного розриву з промислово розвиненими країнами.

Офшоринг може мати більші наслідки для країни-реципієнта. Світовий банк стверджує, що уряди, які хочуть залучити вертикальні прямі інвестиції, щоб встановити свою країну, як постачальника проміжних товарів та офшорних послуг, мають стимул проводити низку політик, зокрема: інвестувати в освіту, зменшувати корупцію та захищати право власності. З іншого боку, існують думки, що країни, які хочуть залучити іноземній інвестиції та офшорні контракти, можуть почати "падіння" з точки зору фіскальних стимулів, і з точки зору трудових норм. Хоча емпіричні дані свідчать про те, що гірші трудові стандарти не призводять до збільшення припливу прямих іноземних інвестицій, немає чіткого уявлення про їхній зв'язок з офшорингом [25].

Було встановлено взаємозв'язок процесів офшорингу та глобалізації, хоча і існують труднощі з якісним вимірюванням офшорингу — через неспроможність інструментів для охоплення міжсекторних та внутрішньо секторних зв'язків – емпіричні дані дали певне світло на офшоринг, як наслідок глобалізаційних процесів. Крім того, з'являються нові форми офшорингу, такі, як оншоринг, решоринг чи ніаршоринг, що можуть бути, як продовженням

офшорингових процесів, так і їх повною заміною, і які потребують подальшого аналізу.

### **1.3 Класифікація глобалізаційних чинників що впливають на рещоринг у міжнародному бізнесі**

Все більше компаній, які раніше здійснювали офшоринг своєї діяльності, під тиском різних глобалізаційних чинників, звертаються до практики повернення раніше перевезеної діяльності до материнської країни, так званий рещоринг, який визначають як рішення про перенесення виробничої діяльності або послуг з офшорів, назад у країну материнської компанії [26]. Рещоринг може походити від виробничих об'єктів, що цілком належать компанії, а також від іноземних постачальників, або постачальників в материнській компанії (у форматі аутсорсингу), і переміщуватись у них. Таким чином, охоплюються різні форми власності виробництва в офшорних країнах та в материнській країні. У цьому контексті Gray розрізняє чотири різні варіанти рещорингу (рис. 1.3):

а) внутрішній рещоринг, коли компанія переміщує виробничу діяльність, що виконуються в офшорних об'єктах, що повністю належать компанії, до об'єктів у власній країні, що також повністю належать компанії;

б) рещоринг для аутсорсингу, коли компанія переміщує виробничу діяльність, що виконуються в офшорних об'єктах, які належать повністю компанії, до постачальників виробничих послуг в материнській країні;

в) рещоринг для інсорсингу, коли компанія переміщує виробничу діяльність, що виконуються офшорними постачальниками виробничих послуг, назад до виробничих об'єктів у власній країні, що повністю належать компанії;

г) зовнішній рещоринг, коли компанія переміщує виробничі процеси, що виконуються офшорними постачальниками виробничих послуг, до постачальників виробничих послуг в материнській країні.

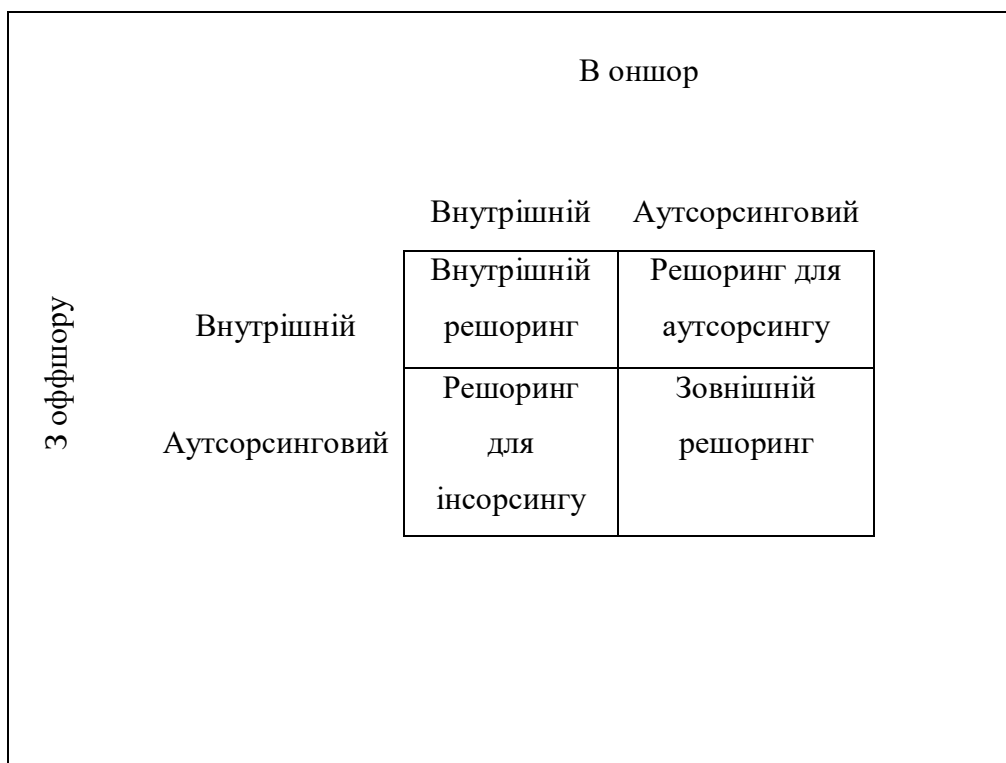


Рис. 1.3 - Види решорингу\*

\*Джерело: складено автором за [27]

Оншоринг має дещо інше значення, ніж поняття решорингу, оскільки він належить до рішення розмістити виробничу діяльність, ближче до споживчого ринку. Таким чином, оншоринг може здійснювати ту саму функцію, що і решоринг, адже однією з причин повернення виробництва є близькість до ринків. Але оншоринг також може взяти на себе форму офшорингу, і прикладом може слугувати американська компанія, яка розміщує нові виробничі види діяльності в Китаї, реагуючи на великий попит, що зростає у цій країні.

Не існує явної теорії решорингу, література пояснює решоринг у рамках чинних теорій транснаціональних корпорацій, як зворотне або наступне рішення після попереднього рішення про офшоринг [28]. Простіше кажучи, решоринг здійснюється, коли компроміси між вартісними перевагами, ринком, трансакційними витратами та підтримкою контролю над офшоринговою діяльністю для фірми вже не вигідні.

Через призму теорії інтерналізації та "еклектичної парадигми" Даннінга, решоринг є результатом змін у власності, місцеперебуванні та інтерналізації переваг міжнародного виробництва або наслідок неправильної оцінки цих переваг [29]. Фактори, які сприяли неправильній оцінці переваг розташування, інтерналізації або переваг власності, включають: зростання вартості робочої сили в іноземних регіонах та звуження диференціалів заробітної плати, транспортні витрати та тривалі терміни виконання транспорту, коливання валюти, вартість застарілих матеріалів, замовлених відповідно до терміну і неправильний прогноз, непередбачені координаційні витрати, такі як додаткові витрати на відрядження або втрата інтелектуальної власності іноземним конкурентам чи постачальникам [30]. Тематичні дослідження показали, що деякі менеджери здійснюють офшорну виробничу діяльність на основі простих порівнянь легко вимірюваних витрат, зокрема витрат на оплату праці [31].

Фірми можуть розробляти організаційні процеси та процедури, які неможливо здобути на ринку, що дозволяє їм ефективніше використовувати ресурси та розвивати можливості. Таким чином, прийняття рішення про решоринг може бути наслідком обмежених можливостей компаній розвивати та підтримувати такі критичні можливості в іноземних регіонах або використовувати ресурси країни, в якій здійснюється офшоринг, з метою створення конкурентних переваг. Тут також входять в дію передові технології виробництва. Деякі організації здатні застосовувати виробничі процеси для розвитку унікальних і неповторних компетенцій у конкретних місцях для використання цих ресурсів конкретним більш ефективним способом.

Велика кількість факторів відіграє важливу роль у прийнятті рішень компаніями про розміщення виробничої діяльності: розмір та зростання місцевого ринку, заробітна плата, наявність ресурсів, людського капіталу, постачальників аутсорсингових послуг та наукової інфраструктури. Ці фактори, різняться за значенням у різних видах діяльності та зазвичай вони є наслідками глобалізаційних процесів. Основні причини здійснення решорингу приведені на рис. 1.4.



Рис. 1.4 - Основні причини рещорингу\*

\*Джерело: складено автором за [31]

В 1990-х та на початку 2000-х років компанії здійснювали офшорну діяльність в країнах, що розвиваються. Відтоді виробничі витрати в цих країнах значно вирости. Наприклад, середня заробітна плата в Китаї зросла з 300 доларів США у 2000 році до 1000 доларів США у 2019 році, що суттєво зменшило переваги, які ця країна мала у витратах на трудомістку діяльність.

Нові цифрові технології, такі як штучний інтелект, або автоматична аналітика даних, поступово перетворюють виробничі процеси. Існують думки, що ріст використання нової інформації й технологій зроблять робочі витрати відносно менш важливими у ряді виробничих галузей. Наприклад, автоматизація виробничих процесів, завдяки використанню роботів, що зростає, може зменшити перевагу у вартості робочої сили країн, що розвиваються, оскільки витрати на робочу силу становитимуть меншу частку загальних



витрат. Очікується, що ріст диджиталізації дозволить виробляти дешевшу та якісну продукцію у країнах з розвинутою економікою, знеохочуючи компанії від офшорингу і сприяючи рещорингу.

Проблеми управління, логістики та експлуатації часто призводять до значних «прихованих» витрат (тобто витрати, які не були враховані в рішенні про офшор) і в деяких випадках зробили офшоринг не вигідним. Компанії дедалі більше розуміють, що грошові витрати на моніторинг, комунікацію та координацію між віддаленими філіями та штаб-квартирами є великими і можуть бути більшими, ніж передбачалося спочатку.

При офшорингу інноваційної діяльності до країн, що розвиваються, компанії часто дізнаються, що захист відповідної інтелектуальної власності не завжди на тому ж рівні, що і вдома. Компанії побоюються, що місцеві постачальники можуть стати конкурентами, якщо вони отримають внутрішню інформацію про виробничий процес. Менш розвинені правові системи прав інтелектуальної власності змусили компанії переглянути свої стратегії офшорингу та призвели до перенесення деяких видів діяльності ближче до дому.

Чим більше фірм розповсюджують свою діяльність по всьому світу, тим вразливішими вони стають до несподіваних подій, таких як стихійні лиха та політичні заворушення. Ланцюги постачання часто стають настільки складними, що проблеми в одній зі складових в цього ланцюга можуть призвести до великих проблем в усьому ланцюгу.

Іншими перевагами переміщення виробництва в безпосередню близькість до ринків те, що вихід на ринок займає менше часу. Особливо для індивідуальних та модних товарів, компаніям потрібно швидко реагувати на мінливий попит та поставляти нові товари в короткі терміни. Гнучкість часто ігнорується в рішеннях про офшоринг, які в першу чергу були зумовлені економією витрат. Наближаючи виробничі центри до кінцевих ринків, компанії хочуть повернути собі гнучкість у конкурентному процесі.

Більшість цих факторів так чи інакше пов'язані з незадовільністю від офшорної виробничої діяльності, а отже вони є глобалізаційними чинниками. Хоча офшоринг може істотно знизити витрати на робочу силу у виробництві, він також майже неминуче збільшує труднощі організації виробництва, збільшує затримки часу між видачею наказів або прийняттям рішень пов'язаних зі змінами ринкового попиту та збільшує проміжок часу між виробництвом, продукції, і її постачанням до клієнтів. Крім того, зменшення транспортних витрат призводить до зменшення максимального розміру доставки, що, своєю чергою, може означати менші розміри замовлення та більш тривалі терміни виготовлення. Отже, решоринг є засобом полегшення цих проблеми і більш ретельного регулювання виробництва.

Зростання ціни на паливо, збільшення заторів і вузькі місця в логістиці збільшують вартість транспорту і тому зменшують потенційні вигоди від офшорингу. Вантажні витрати на транспортування по морю стрімко підіймалися у світі через те, що зростання попиту випередило ріст пропозиції, збільшившись на 135% між 2005 і 2008 роками [32]. Це змусило компанії переосмислити стратегії своїх ланцюгів поставок, особливо компанії, що виробляють об'ємну продукцію з низькою одиничною вартістю. Опитування 2013 року, проведене французьким Міністерством Промислового Відновлення, 30 компаній у Франції, які повернули виробництво з-за кордону підтверджує важливості збільшення транспортних витрат, як фактору прийняття рішення: дві третини опитаних компаній назвали це головною причиною решорингу [33].

В деяких випадках рішення про місце розташування або переміщення виробництва приймаються без урахування можливого впливу такої зміни на якість продукції. Якщо місцезнаходження виробництва є країною, де затрати на робочу силу низькі, особливо якщо вона знаходиться далеко від центрального офісу компанії, то здійснення контролю за якістю продукції може бути значно гіршим. Докази також свідчать про те, що недоліки у якості стали більш важливими причинами для решорингу виробництва протягом кризового періоду, можливо, це аргументувалося, небажанням компаній інвестувати в управління

якістю, на фоні економічних викликів. Коли виникають проблеми з якістю, деякі компанії можуть реагувати на це шляхом повернення виробництва з відповідної країни, а не витрачання коштів на створення ефективних систем контролю якості. Тематичне дослідження, проведене у 2011 році, 11 компаній у Німеччині, які здійснили рещоринг виробництва, підтверджує важливість проблем контролю якості, як підставу для прийняття рішення (таблиця 1.4). Сім компаній повідомили про недоліки якості, як головний фактор виробництва в країнах, що розвиваються, особливо в Китаї.

Таблиця 1.4 - Компанії та виробництво яке було повернено до Німеччини\*

Назва компанії	Продукція	Звідки здійснений рещоринг	Причини рещорингу
1	2	3	4
Bellicon	Міні-багути	Китай	Якість, логістика
Friatec	Промислові клапани	Китай	Якість
Hirschmann	Електричні кабелі та роз'єми	Китай	Якість, збільшення вартості виробництва
Jungheinrich	Навантажувачі	Великобританія, Франція	Якість, коливання курсу валют
Katjes	Цукерки	Італія, Фінляндія	Незадовільний контроль якості
Lemke	Фермерське обладнання	Росія	Якість банківські проблеми, митні проблеми на кордоні
Ritter-Sport	Шоколадні цукерки	Росія	сторонні інгредієнти (молоко та цукор) негативно впливають на смак продукту
Steiff	Плюшеві ведмедики	Китай	Непослідовна якість
Stiebel Eltron	Водонагрівачі	Словачія	Якість
Vorwerk	Пилососи	Китай	Транспортні витрати
Weigelt	Машини для лиття під тиском	Чехія	Логістика

\*Джерело: складено автором за [34].

У деяких випадках рещоринг був викликаний бажанням збільшити обсяги виробництва в материнській країні в часи економічного спаду, щоб уникнути

скорочення робітників та зекономити на постійних витратах, або проблемами розширення виробництва в країнах з низькими заробітними платами. На практиці, коли виробничі потужності у всьому світі перевищують попит і існує потреба в раціоналізації, яка є найбільш економічно досягаємою через концентрацію в одному виробництві, компанії рідко, вирішують робити це за кордоном.

Широко визнано, що різниця в оплаті праці між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються — основна причина офшорного виробництва — поступово звужується. Boston Consulting Group у 2012 році передбачали, що до 2015 року, скориговані витрати на робочу силу в більш промислово розвинутих районах Китаю, такі як дельта річки Янцзи, становитимуть близько 69% від витрат у США проти 31% у 2010 році. [35]. Постійне поширення автоматизації, ймовірно, зменшить різницю у вартості надалі. При цьому постійно зростаючі витрати на робочу силу в Китаї та подібних країнах чітко впливають на рішення про місце розміщення трудомістких виробництв, але це не обов'язково призводить до решорингу. Натомість типова відповідь на таку ситуацію, це переміщення виробництва до місць з ще меншою заробітною платою, тобто до країн, які перебувають на ще меншій ранній стадії розвитку, такі, як: Бангладеш, Камбоджа, Індонезія чи В'єтнам.

Ще одна причина того, що компанії здійснюють решоринг полягає в тому, що вони просто прорахувались при розрахунку вигоди від розміщення виробництва в країнах з низькою вартістю робочої сили, коли вони приймали рішення про офшоринг. Згідно з опитуванням американських виробників, здійснених у 2009 році, 60% компанії, які зупинили свій вибір на виробництві за кордоном приймали своє рішення базуючись на елементарних розрахунках витрат, ігноруючи менш відчутні елементи [32]. Компанії враховували лише найбільш легко доступні статті витрат, такі, як заробітна плата, і отримали таким чином спотворену картину відносної вартості виробництва. Вони нехтували втратою здатності швидко реагувати на вимоги замовника та адаптувати продукцію до них, а також не враховували проблеми контролю якості. Економія

витрат, як правило, завищується в багатьох випадках, коли приймається первинне рішення про переміщення виробництва [31]. В середньому одне з кожних чотирьох рішень про офшорне виробництво протягом трьох-п'яти років наслідується протилежним рішенням перенести хоча б частину виробництва в материнську країну. Щобільше, дослідження 39 німецьких виробничих компаній виявили, що 85% компаній повідомляючи про те, що вони вирішили повністю або частково повернути своє виробництво, хоча його офшоринг був здійснений лише чотири-п'ять років тому. Це свідчить про те, що рішення про рещоринг можна розглядати, як виправлення попередніх помилкових суджень щодо відносних переваг офшорингу.

Зв'язок між виробництвом та інноваціями є складним у різних галузях. Хоча в деяких галузях НДДКР та виробництво не обов'язково повинні проводитися в одному і тому ж місці, в інших галузях або сегментах галузей, НДДКР є найефективнішими, коли здійснюються в безпосередній близькості від виробництва. Ступінь, в якій це відбувається, також залежить від типу НДДКР або фази виробництва, до якої вона відноситься. Наприклад, включення нових конструкцій у виробництво, як правило, вимагає тісної співпраці на рівні заводу з постачальниками верстатів. Чим досконаліший і складніший продукт, тим більше така безпосередня участь важлива, тоді, як у галузях, де виробничі процеси відносно прості, а інтенсивність НДДКР низька, виробництво та НДДКР можливо розділити. Існує ряд прикладів компаній у Франції, які переробили виробництво з метою поліпшення умов для проведення НДДКР та інновацій, хоча це, як правило, не було єдиною причиною. [36]

Здійснюючи офшоринг інноваційної діяльності в країні, що розвиваються, компанії дізнаються про те, що захист відповідної інтелектуальної власності знаходиться на нижчому рівні ніж в материнській країні. Компанії побоюються, що місцеві постачальники офшорингових послуг можуть стати конкурентами, якщо отримають уявлення про виробничий процес. Саме тому серед факторів, що впливають на рішення про офшоринг, рівень прав інтелектуальної власності, займає важливе місце.

Здійснивши класифікацію причин здійснення компаніями рещорингу, ми можемо дійти до висновку, що всі вони є глобалізаційними наслідками, які так чи інакше пов'язані з офшорингом, і є логічними спробами нейтралізувати негативні наслідки своїх попередніх рішень щодо перенесення виробництва за кордон.

## **2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РЕШОРИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

### **2.1 Компаративний аналіз решорингових процесів в країнах світу**

Процес решорингу, в умовах сучасних глобалізаційних викликів, характеризується великою кількістю особливостей, які можуть бути або унікальними для певної країни, або загальними для всіх країн, які беруть активну участь в релокації виробництва чи послуг. Для розвинутих економік доцільність решорингу полягає в можливостях отримати більше робочих місць, створенні більшої доданої вартості в національній економіці, а також в здатності отримати конкурентні переваги на глобальному ринку. Для підвищення своєї інноваційної привабливості країни розробляють низку заходів, важливою частиною яких є підтримка решорингу.

Варто зазначити, що феномен решорингу не означає кінець офшорингу. Тобто не відбувається повного повернення всієї діяльності, яка була офшорною протягом останніх десятиліть, а отже не відбувається відновлення виробничих процесів в розвинутих економіках до рівня 70-х чи 80-х років. Офшоринг відбувається одночасно з ростом решорингу, і відіграє в ньому певну роль.

Реалії економічного буття свідчать, що впродовж багатьох років великомасштабного офшорингу та аутсорсингу, компанії шукають нові можливості диверсифікації організації своїх виробничих процесів. Очікується що виробництво в майбутньому буде концентруватися в регіональних чи локальних хабах, які будуть розташовані ближче до споживчого ринку. Зміни у структурі вартості, та чинниках попиту можуть стати основними причинами цього процесу. Для деяких товарів низька вартість робочої сили та довгі ланцюги створення вартості, продовжать надавати конкурентну перевагу офшорингу, протягом деякого часу, але виробництво інших товарів, буде організовано на регіональному рівні.

Як процес, решоринг, все більше і більше є предметом дискусії, як в економічних, так і політичних інституціях в розвинутих країнах. Цей процес безпосередньо віддзеркалюється на тактичних та стратегічних діях урядів, щодо формування економічної політики країни, оскільки він торкається самого виробництва, яке є основним структурним елементом економічної системи й взаємопов'язуючих процесів.

Повернення виробництва призведе й до розв'язання соціально-економічних проблем в частині формування додаткових робочих місць та збільшення зайнятості і як наслідок покращення добробуту людей.

Решоринг можна розглядати в такому ракурсі, як збільшення додаткових капіталовкладень в країни походження і сусідні з ними країни. Через ці інвестиції очікується, що повернене виробництво створить нову кількість робочих місць, які своєї чергою будуть потребувати висококваліфікованого персоналу.

Тенденції щодо підтримки решорингу особливо помітні в США, де очікується, що повернення виробництва з країн, що розвиваються призведе до розквіту американської економіки. У першому дослідженні на цю тему Boston Consulting Group повідомляла, що більша частина із 200 опитаних американських компаній з обсягами продажів, що перевищують 1 млрд. доларів США, переводили виробництво до Сполучених Штатів або планували зробити це протягом наступних декількох років [37]. Ця ж консалтингова компанія прогнозувала, що решоринг в поєднанні зі зростанням експорту може створити від 2,5 до 5 мільйонів робочих місць у США до 2020 року. Зазначимо, що реальні цифри виявляються дещо скромнішими, з 2010 по 2018 роки, з офшорів було повернуто тільки 749 000 робочих місць [38]. На рис. 2.1 зображена зміна кількості виробничих місць в США у 2010 – 2020 роках.



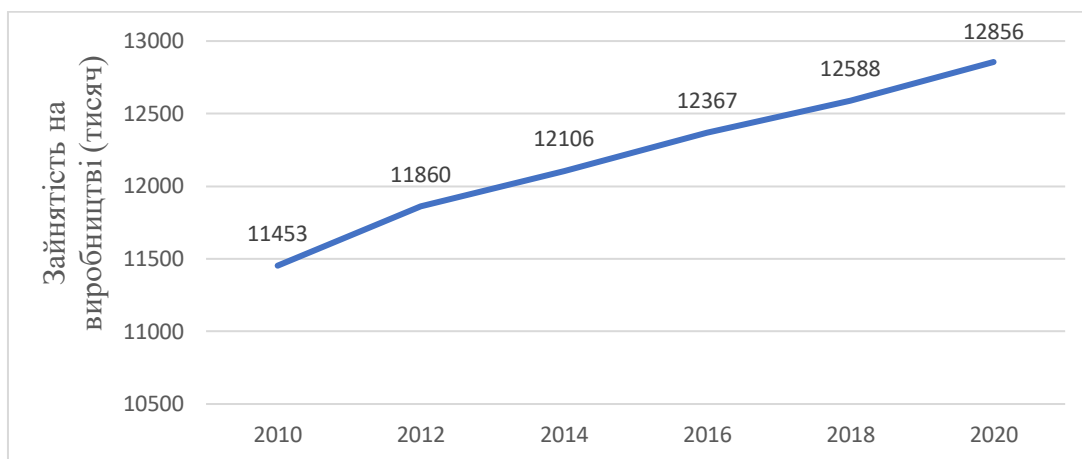


Рис. 2.1 - Зміна кількості виробничих місць в США у 2010-2020 роках\*

\*Джерело: побудовано автором за [39]

Проблемні питання щодо рещорингу, менш активні в Європі. Однією з причин цього є те, що європейське виробництво в цілому менше зазнало впливу офшорних видів діяльності, особливо до Китаю. Але, в багатьох країнах за останні роки питання рещорингу є на порядку денному, хоча причини його появи відрізняються від американських.

Колишній прем'єр-міністр Сполученого Королівства Девід Камерон визначив рещоринг, як глобалізаційне явище, що може допомогти збалансувати її економіку і повернути робочі місця з таких країн, як Китай чи Індія. Тоді, як в Німеччині Міністерство Економіки представило "Національну індустріальну стратегію - 2030", в якій розглядає повернення виробництва, як важливий фактор для свого виробничого сектору майбутнього. Дискусія щодо рещорингу в Італії зосереджена скоріше на брендингу «Зроблено в Італії», який повинен мотивувати італійських виробників повернутися в Італію. Міністерство Промислового Відновлення Франції нещодавно запровадили ініціативи по підтримці рещорингу, які доповнюють їхні політичні заходи що знеохочують французькі компанії від офшорингу виробництва, а президент Франції, Еммануель Макрон, у своїй промові, в березні 2020 року, стверджував, що через пандемію коронавірусу, Франція повинна добиватись економічного суверенітету [40].

Зазначимо, що решоринг слід розглядати не тільки в частині повернення сфери виробництва, але й сфери послуг. Наприклад, низка компаній перенесли діяльність кол-центрів через проблеми мовної комунікації. На відміну від виробництва, де діяльність переважно переноситься з Китаю, сфера послуг повертається переважно з Індії, і меншою мірою з Філіппін.

Решоринг послуг перебуває в ще більш початковій стадії, ніж решоринг виробництва, оскільки кількість компаній та робочих місць, задіяних у ньому, є ще меншою. Крім того, схоже, спостерігається тенденція до уповільнення офшорингу у сфері послуг, через те, що «легкі» частини у створенні вартості послуг вже стали офшорними, але інші елементи набагато важче вивести в офшори (через спеціалізовані знання, близькість до клієнтів тощо).

Якщо основним елементом решорингу є питання локації виробничих процесів, то виникають проблемні питання щодо привабливості тієї чи іншої країни для інвестицій.

Велика кількість чинників відіграє важливу роль у прийнятті рішень компаніями. Зокрема, де розмістити свою діяльність, включаючи розмір та темпи зростання місцевого ринку, рівень заробітної плати, наявність і доступність ресурсів, людський капітал, наявність постачальників та наукової інфраструктури. Ці чинники, як правило, різняться за змістом у різних галузях та видах діяльності.

З вище зазначеного слідує, що решоринг, як процес набуває поширення і розвинені країни стають більш привабливими для певної виробничої діяльності після десятиліть певного «програшу» країнам, що розвиваються.

Зазначимо, що важко передбачити, що відбудеться в майбутньому, але обмежені позитивні новини про решоринг, можуть призвести до завищених, або навіть нереалістичних очікувань. Зокрема, деякі передбачувані ефекти що прогнозуються консалтинговими компаніями покладають великі надії на реіндустріалізацію в країнах з розвинутими економіками.

Політичні та економічні еліти розвинених країн очікують, що решоринг допоможе розв'язати проблеми конкурентоспроможності виробництва в цих країнах та одночасно мінімізує безробіття.

Попри гучні заголовки та політичні лозунги, результати залишаються неоднозначними, а політичні проекти, які часто публічно ініціюються, не завжди матеріалізуються в реальності. Процеси решорингу потребують вигідних економічних умов та інституційних змін в країнах, які прагнуть до повернення виробництва та сфери послуг.

Офшоринг все ще відбувається одночасно з протилежними процесами, і скоріш за все його лідерство не буде змінюватись протягом багатьох років, це спостереження дійсне на рівні національних економік, галузей промисловості та навіть окремих компаній.

Компанії дійсно можуть повертати деякі види діяльності для обслуговування внутрішнього та сусідніх ринків, але одночасно все-таки переміщують інші види діяльності за кордон для обслуговування місцевих ринків.

Близькість до ринків є аргументом, як для решорингу, так і для офшорингу. Можна очікувати, що компанії будуть і надалі вивозити своє виробництво за кордон через зростання споживчих ринків в країнах з економіками, що розвиваються.

Щодо відносної важливості двох процесів, то сучасні процеси глобалізації доводять, що офшоринг все-таки більш дієвий. Адже компаній, які обирають вивезення свого виробництв за кордон, все ще набагато більше, ніж тих що займаються його поверненням.

Як обговорювалося вище, привабливість таких країн, як Китай, значною мірою обумовлені їх великими та постійно зростаючими ринками, на відміну від ринків у розвинутих країнах, які перебувають в стагнації. Як будь-яке економічне явище решоринг має також певні наслідки (табл. 2).

Таблиця 2.1 – Наслідки решорингу\*

Розвинуті країни	Країни, що розвиваються
1	2
Покращення балансу між сферою послуг та виробництвом в розвинутих країнах	Втрата частини виробництва, в наслідок його перенесення до розвинутих країн
Створення обмеженої кількості висококваліфікованих робочих місць в розвинутих країнах	Продовження офшорингу трудомісткої виробничої діяльності до країн з низькою середньою заробітною платою
Диджиталізація та роботизація виробничого процесу	

\*Джерело: складено автором

Перебільшенням є те, що решоринг дозволить повернути всі види діяльності, які були офшорними протягом останніх десятиліть. Проста причина полягає в тому, що повернення неможливе для всіх видів виробничої діяльності. Оцінки можливого зростання зайнятості від решорингу є дуже завищеними. Більшість розвинутих економік переживають стійке зменшення робочих місць, у сфері виробництва, що пов'язано з високою продуктивністю праці в обробній промисловості [41]. В США за останнє десятиліття було втрачено 4 000 000 робочих місць через офшори [42]. Навіть визнаючи, що решоринг все ще перебуває на початковій фазі, очевидно, що часи великої зайнятості на виробництві не повернути через решоринг. Меншого розриву у витратах на заробітну плату між розвинутими економіками, та економіками, що розвиваються, швидше за все, буде недостатньо для переміщення найбільш трудомістких видів діяльності назад «додому». Очікується, що підвищена автоматизація призведе до зменшення вартості трудомісткої праці в країнах що

розвиваються, через зменшення її частки у загальній ціні, це дійсно може сприяти решорингу, але водночас автоматизація, як правило, зменшує частку праці у виробництві, отже, її вплив на формування вартості продукції буде меншим.

Загалом, очікується, що виробництво створить менше робочих місць у майбутньому, і ці робочі місця будуть ставати все більш висококваліфікованими. Британські дослідження припустили, що зі зростання продуктивності праці у виробництві, кількість робочих місць, які були повернуті є незначною і, вони є висококваліфікованими, більш технічними та добре оплачуваними [43]. Решоринг не створить велику кількість робочих місць для людей нижчої кваліфікації, оскільки виробництво стане більш автоматизованим, цифровим, інтелектуальним та технологічним. Зростання нерівності на ринках праці ризикує подальшим зниженням заробітної плати для працівників з низькою та середньою кваліфікацією, тоді, як працівники з вищою кваліфікацією будуть отримувати більшу заробітну плату.

Все це означає, що політикам та економістам не слід ігнорувати явище решорингу і вважати його неважливим. Це явище потребує подальшого ґрунтовного наукового дослідження, оскільки решоринг зможе поживити економічну активність у виробничих галузях розвинутих країн.

З досліджень слідує, що в деяких країнах, наприклад США, питання повернення виробництва, займає центральну позицію в політичних та економічних колах. З іншої сторони, результати вже реалізованих політик і ініціатив, не дозволяють стверджувати, що покладені на решоринг надії, виправдовують себе. Багато пропонентів повернення виробництва, мають завищені очікування, що, окрім росту конкурентоспроможності виробництва розвинутих країн, решоринг вирішить усі проблеми безробіття. Навіть, якщо інвестиції в економіку дійсно будуть мати позитивні результати в частині балансу різних секторів економіки, і повернуте з офшорів виробництво дійсно призведе до зростання робочих місць, то їх кількість буде обмеженою, і всі вони будуть потребувати високої кваліфікації. Також не вся діяльність може бути

перенесена «додому», оскільки деякі види виробництва ще довго будуть потребувати великої кількості трудомісткої праці.

Таким чином було висвітлено характерні особливості решорингу в сучасних умовах, обґрунтовано, що свідчення про те, що решоринг продовжує набирати оберти, не означають скасування, або ж навіть сповільнення процесів офшорингу, так, як він все ще тримає перше місце серед способів релокації виробництва, а підприємства можуть повертати, або переміщувати частину виробництва в сусідні країни, для обслуговування внутрішніх, та сусідніх ринків, і, водночас, продовжувати офшоринг виробничих потужностей в країни, що розвиваються, для обслуговування локальних ринків. Отже, ми можемо стверджувати, що скоріш за все, компанії і надалі будуть віддавати пріоритет офшорингу, адже споживчі ринки країн, що розвиваються, постійно розширюються, на відміну від ринків країн з розвинутими економіками, які перебувають в стагнації.

## **2.2 Тенденції решорингу в основних галузях міжнародного бізнесу розвинутих країн**

Для повного розуміння процесів решорингу, дуже важливим є знання тенденцій щодо повернення бізнес - процесів в різних країнах світу, та окремих галузях світової економіки. Більшість досліджень, які стосуються тенденцій решорингу, відбуваються на основі статистичних даних, що дозволяють краще зрозуміти “широку картину”. Євростат двічі збирав дані про функціонування міжнародного бізнесу. Два так звані «спеціальні сорсингові опитування» проводились на добровільних засадах Національним Статистичним Інститутом 12 європейських країн у 2007 році та 15 країн у 2012. Опитування 2007 року охоплює період 2001–2006 (6 років), опитування 2012 року період 2009-2011 (3 роки) [44]. Дані належать до підприємств зі 100 і більше зайнятими особами. Основна увага була покладена на великі підприємства, оскільки вони

вважаються ключовими рушіями міжнародного розвитку сорсингу, тобто процесу пошуків кандидатів для найму.

Міжнародне опитування 2007 року охопило такі 11 країн: Чехія, Данія, Німеччина, Ірландія, Італія, Нідерланди, Португалія, Словенія, Фінляндія, Швеція та Великобританія

Міжнародне опитування 2012 року охоплює такі 15 країн: Бельгія, Болгарія, Данія, Естонія, Ірландія, Франція, Латвія, Литва, Нідерланди, Португалія, Румунія, Словаччина, Фінляндія, Швеція та Норвегія.

Опитування охоплює такі основні функції бізнесу, як виробництво кінцевих товарів або послуг, призначених для ринку або для третіх осіб, що здійснюється підприємством та приносить дохід, та допоміжні ділові функції, які виконуються з метою сприяння виробництву товарів або послуг, призначених для ринку або для третіх осіб.

Кількість підприємств, що взяли участь у кожній країні, протягом двох турів опитування зображено у таблиці 2.2, розмежовуючи всі охоплені сектори Класифікації видів економічної діяльності Європейського Співтовариства та обробної промисловості. Як показано нижче, набір даних опитування 2012 року складається з близько 40 000 підприємств (у тому числі 14 000 з обробної промисловості) з 15 країн-учасниць, тоді, як набір даних за 2007 рік охоплює близько 54 000 підприємств (у тому числі 25 000 з обробної промисловості) з 11 країн-учасниць. Це пов'язано з тим, що під час опитування 2007 року деякі великі країни ЄС не брали участь у опитуванні 2012 року (наприклад, Німеччина, Італія, Великобританія, Чехія), тоді, як в обстеженні 2012 р. Приєдналося більше менших країн (наприклад, Бельгія, Болгарія, Естонія, Латвія, Литва, Румунія, Словаччина, Норвегія).

Таблиця 2.2 - Країни і підприємства-учасники міжнаціонального сорсингового опитування 2012 та 2007 років\*

Країна	Опитування 2012 року		Опитування 2007 року	
	Всі підприємства	Виробничі підприємства	Всі підприємства	Виробничі підприємства
1	2	3	4	5
Бельгія	2 216	868	-	-
Болгарія	2 256	1 009	-	-
Чехія	-	-	4 329	2 438
Данія	1 244	411	1 385	589
Естонія	514	223	-	-
Німеччина	-	-	19 080	9 685
Ірландія	1 257	336	1 285	413
Франція	13 543	4 224	-	-
Італія	-	-	9 538	4 836
Латвія	600	184	-	-
Литва	945	333	-	-
Нідерланди	4 560	1 170	4 633	1 400
Португалія	2 496	960	2 540	1 142
Румунія	4 445	2 021	-	-
Словенія	-	-	766	437
Словаччина	1 277	655	-	-
Фінляндія	1 198	472	1 270	575
Швеція	2,332	818	2 262	972
Великобританія	-	-	7 174	2 288
Норвегія	1,431	351		
<b>Всі країни</b>	<b>40 314</b>	<b>14 035</b>	<b>54 262</b>	<b>24 775</b>

\*Джерело: складено автором за [44]

Основні результати опитувань 2007 та 2012 рр. про міжнародну сорсингову діяльність Європейських компаній можна коротко узагальнити наступним чином:

а) найвища частка міжнародного сорсингу спостерігається в малих, відкритих економіках, з високими витратами на робочу силу. Данія та Фінляндія лідирують у цій галузі з 25% та 21% підприємств, що здійснюють міжнародний сорсинг (2009-2011 рр.). У опитуванні 2007 року сорсинг також був поширений в Ірландських, Британських та Словенських підприємствах;



б) сорсинг, в основному здійснюється виробничими підприємствами. В багатьох країнах близько двох третин всіх підприємств що здійснюють сорсинг, роблять це у виробничій секторі;

в) підприємства частіше здійснюють сорсинг додаткових функцій;

г) близькість є важливим фактором сорсингу, причому внутрішній сорсинг є більше популярним ніж офшоринг, який своєю чергою здійснюється в межах Європи;

д) основною причиною перевезення підприємств за кордон є скорочення витрат, особливо на робочу силу [45].

Лише опитування 2012 року охоплює дані про решоринг європейських підприємств. Вони розмежовуються на так званій "бексорсинг" та "міжнародне переміщення". У відповідній анкеті до учасника підприємств, вони визначаються наступним чином:

а) Міжнародний бексорсинг — це переміщення функцій підприємством назад у свою країну, з якої підприємство раніше виїхало;

б) Міжнародне переміщення — це переміщення функцій підприємством до материнської країни з-за кордону, які раніше здійснювались за кордоном, але не були переміщені туди.

Отже, обидва варіанти можна розуміти, як решоринг діяльності. Їх відрізняє той факт, що в першому варіанті відповідне підприємство здійснювало офшорну діяльність за межами своєї країни, тоді, як у другому варіанті діяльність здійснювалась за кордоном, не перебуваючи в офшорах раніше. Отже, "міжнародний бексорсинг" також можна охарактеризувати, як "бекшоринг" та міжнародне перенесення, як "хоум-шоринг".

На рис. 2.2 наведено результати щодо діяльності підприємств, пов'язаних із бекшорингом та хоум-шорингом у виробничій промисловості. Найвища частка хоум-шорингу знайдена в Ірландії, де майже 9% виробничих підприємств здійснювали таку діяльність у 2009–2011 рр. Хоум-шоринг, має високі показники у Словаччині, Бельгії та Швеції, частка яких знаходиться в районі 7% від усіх виробничих підприємств. Бекшоринг особливо частий у Швеції, Ірландії,

Фінляндії та Данії, частка яких складає від 3,5% до 5% серед виробничих підприємств. Низькі частки представлені в Румунії, Болгарії та Литві, які явно нижчі за середній показник щодо бекшорингу та хоум-шорингу серед виробничих підприємств.

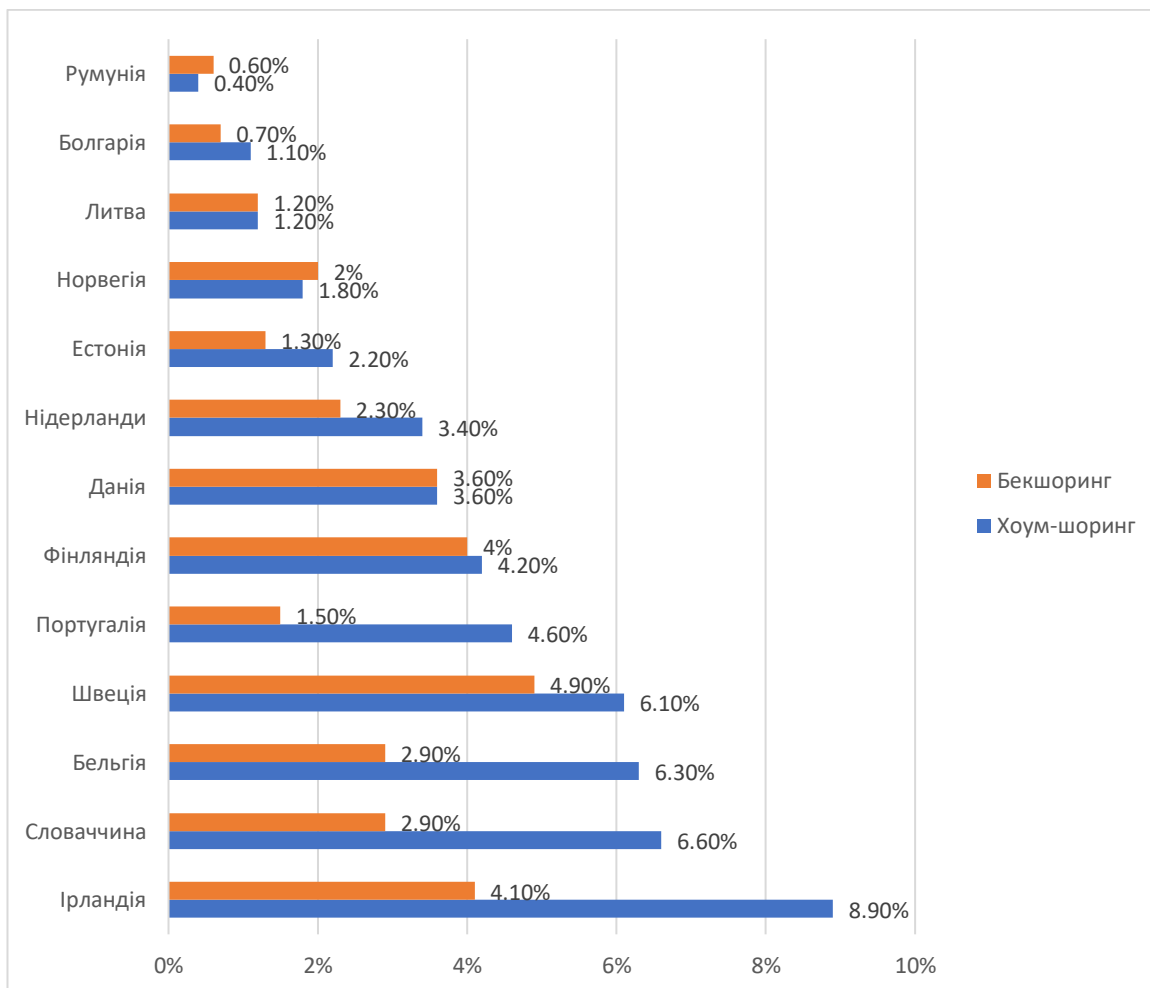


Рис. 2.2 - Доля підприємств виробничого сектору, які здійснювали хоум-шоринг та бекшоринг у 2009-2011 рр. (%)\*

\*Джерело: складено автором за [44]

На рис. 2.3 наведено інформацію про діяльність підприємств, що здійснюють бекшоринг та хоум-шоринг, які охоплюють усі сектори КДЕС. Знову ж таки, Ірландія демонструє найвищу частку хоум-шорингових підприємств на всіх підприємствах (4,5%), за ними слідує Словаччина, Швеція та Бельгія.

Частка бекшорингу є найвищою в Ірландії, Швеції та Фінляндії — близько 3% - 3,5% усіх підприємств, що здійснюють таку діяльність. Крім того, країни з низьким рівнем частки хоум-шорингу та бекшорингу у виробничому секторі, мають схожі показники і в підприємствах що стосуються усіх галузей КДЄС, зокрема, така ситуація в Румунії та Литві.

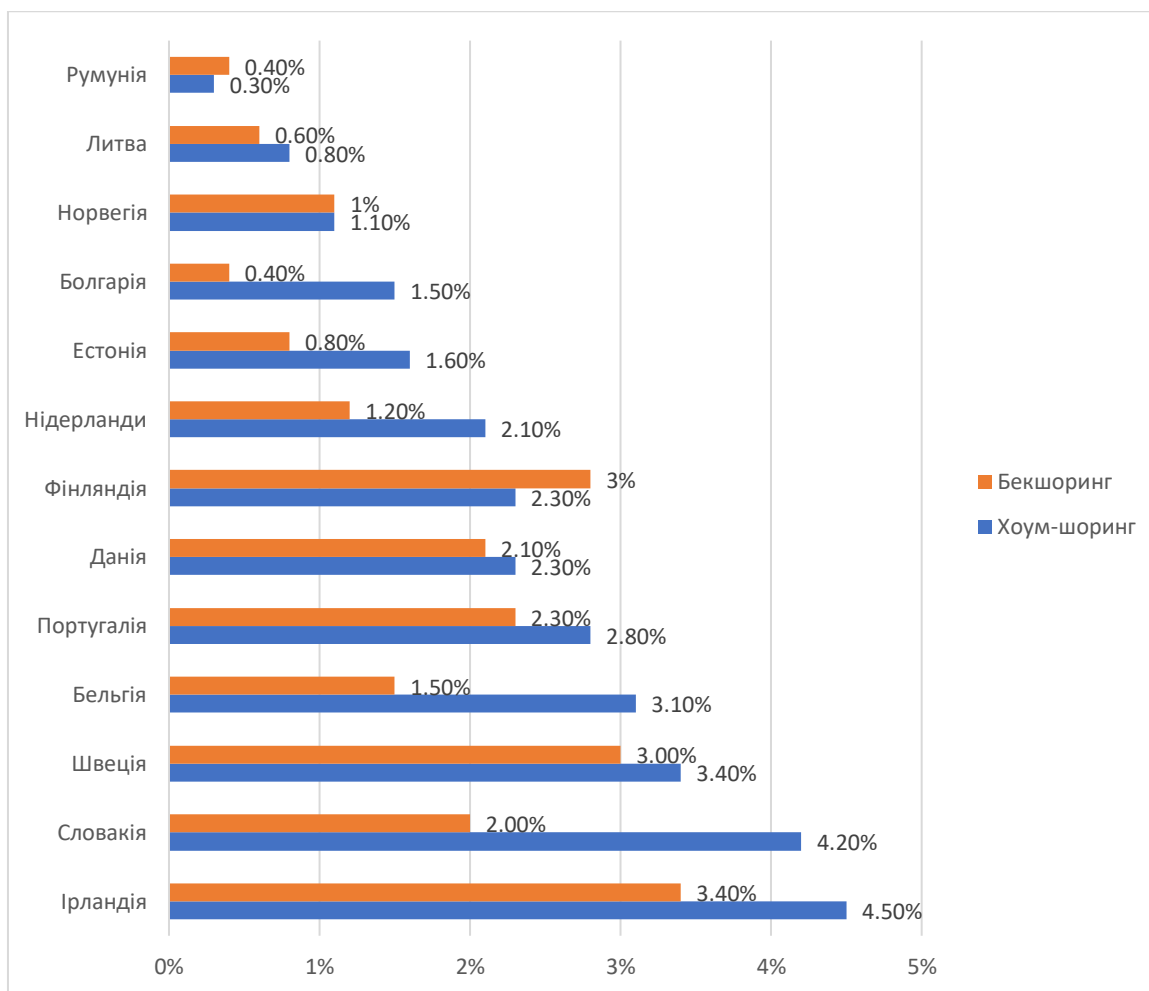


Рис. 2.3 - Доля підприємств (КДЄС), які здійснювали хоум-шоринг та бекшоринг у 2009-2011 рр. (%)\*

\*Джерело: складено автором за [44]

Загалом, решоринг (тобто бекшоринг та хоум-шоринг) здійснюється більш активно підприємствами з невеликих, відкритих економік з високою робочою заробітною платою. Крім того, рівень решорингу в виробничому секторі вищий, ніж в інших секторах КДЄС. Це показує, що решорингова діяльність тісно

пов'язана з міжнародним сорсингом та офшорингом, оскільки решоринг може відбуватися тоді, коли попередні заходи мали місце.

Рівень хоум-шорингу є більшим за рівень бекшорингу в більшості охоплених країн, що означає, що іноземні виробничі функції не були переміщені з материнської країни відповідним підприємством. Причиною цього можуть слугувати два варіанти:

а) підприємство створило додаткові потужності або придбало вже існуючі компанії в іноземній країні, не переносячи існуючої діяльності з рідної країни, і надалі деякі з цих можливостей було переміщено додому;

б) підприємство є дочірньою компанією іноземної материнської компанії та здійснило решоринг діяльності до країни, в якій розташоване підприємство.

Перший варіант вважається найбільш частим і, здається є загальним шляхом решорингу. Таким чином, необхідно враховувати те, решоринг не обов'язково слідує за власною попередньою офшоринговою діяльністю.

Європейський Фонд Покращення Житлових та Робочих умов містить дані про 304 решорингові операції, що здійснюються виробничими компаніями (таблиця 2.3 і таблиця 2.4) [46]. Дані були зібрані з чотирьох джерел:

- а) звіти в міжнародних економічних газетах та журналах;
- б) звіти найбільших консалтингових компаній;
- в) дослідження Інтернету;
- г) попередньо проведені академічні дослідження.

Для кожної операції була зібрана наступна інформація:

- а) штаб-квартира країни походження;
- б) вид промисловості;
- в) рік, у якому була реалізована стратегія решорингу;
- г) “покинута” країна, тобто країна з якої було вивезено виробництво.

Таблиця 2.3 - Розподіл за країнами, які здійснюють рещоринг, та з яких регіонів виробництво переноситься\*

Материнська країна	“Покинтий регіон”						Загалом
	Китай	Азія (окрім Китаю)	Східна Європа	Західна Європа	Центральна та Південна Америка	Північна Америка	
США	81	37	2	5	8	1	<b>134</b>
Італія	26	11	18	11		2	<b>68</b>
Німеччина	11	6	10	9	5	1	<b>42</b>
Франція	20	2	6	1			<b>29</b>
Великобританія	13		1	1			<b>15</b>
Канада	2						<b>2</b>
Японія	2						<b>2</b>
Норвегія	2						<b>2</b>
Південна Корея	1	1					<b>2</b>
Швеція	2						<b>2</b>
Тайвань	2						<b>2</b>
Фінляндія				1			<b>1</b>
Словенія				1			<b>1</b>
Іспанія	1						<b>1</b>
Швейцарія	1						<b>1</b>
<b>Загалом</b>	<b>136</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>304</b>

\*Джерело: складено автором за [46]

У розподілі за країнами, американські компанії є найбільш широко представленими (46%), за ними йдуть італійські (21%) та німецькі (17%) фірми. Ці докази узгоджуються з тим, на скільки велике значення виробничих галузей у цих трьох країнах.

Що стосується регіонів, з яких повертається виробництво, то три з чотирьох операцій стосуються Китаю (59%) та Східної Європи (13%).

Однак у той час, як рещоринг з Китаю був майже рівномірно розподілений між компаніями з США та ЄС, тоді ж як рещоринг зі східної Європи майже ексклюзивно здійснюється Європейськими підприємствами.

Таблиця 2.4 - Розподіл випадків рещорингу за галузями та материнськими країнами\*

Індустрія	Материнська країна															
	США	Італія	Німеч.	Франція	Сп. Кор.	Канада	Японія	Норв.	Корея	Швеція	Тайвань	Фінлян.	Словач.	Іспанія	Швейц.	Загалом
Одяг	8	31		15	4	1		2						1		<b>62</b>
Машинобудівництво	26	10	14	10	1								1			<b>57</b>
Електроніка	25	5	8	5	1		2		2			1			1	<b>46</b>
Меблі	27	6	1	5	3						1					<b>43</b>
Побутова техніка	12	5	3		1						1					<b>22</b>
Автомобілі	7	3	3							1						<b>14</b>
Електроенергія	5	2	6		1											<b>14</b>
Біомедицина	7	5														<b>12</b>
Їжа та напої	5	1	3		1											<b>10</b>
Іграшки	3		4	2	1											<b>10</b>
Хімічна промисловість	4				1											<b>5</b>
Повітряна промисловість	2				1	1										<b>4</b>
Догляд за здоров'ям та красою	1															<b>2</b>
Ювелірні вироби	1															<b>2</b>
Видавнича справа	1															<b>1</b>
<b>Загалом</b>	<b>131</b>	<b>68</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>304</b>

\*Джерело: складено автором за [46]

Проаналізувавши прояви процесів рещорингу в економіках розвинутих країн, та основних галузях міжнародного бізнесу, ми можемо стверджувати, що найбільша частка рещорингу в економіках європейських країн присутня в Ірландії, Словаччині, Бельгії та Швеції. Ці країни характеризуються відносно невеликою кількістю населення, але відкритими та успішними економіками, що дозволяє нам виявити спільні тенденції, щодо країн які повертають бізнес – процеси. Розподіл за галузями промисловості показує, що операції рещорингу були впроваджені майже в цілому в усіх виробничих галузях, хоча існує

тенденція, щодо домінування традиційних галузей: машинобудівництва (21%), меблевої промисловості (18%) та легкої швейної промисловості (17%).

### 2.3 Деструктивні наслідки решорингу для країн офшорингової зони

Якщо для розвинутих країн решоринг характеризується створенням додаткових висококваліфікованих робочих місць, та додатковими податковими надходженнями, то для країн що, розвиваються, таких як Китай, наслідки є протилежними.

За останні два десятиліття Китай став другим за величиною напрямком прямих іноземних інвестицій і є однією з найвигідніших країн для аутсорсингової діяльності. Це явище було доведено статистикою 2014 року Національного бюро Статистики Китаю, яка показує що обробна торгівля в Китаї, становила 32,8% від загального експорту [47]. А заробітна плата, як показано на рис. 2.4, с 2001 року виросла на 674%, наприклад у США цей ріст склав всього 49% [48].

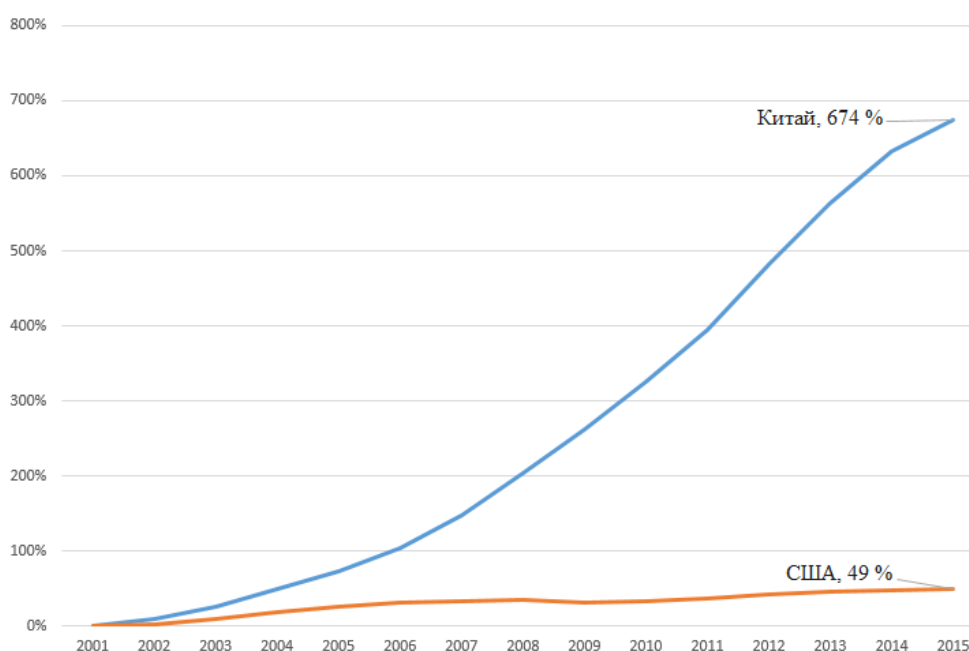


Рис. 2.4 – Процент росту заробітної плати з 2001 по 2015 рік. \*

\* Джерело: складено автором за [48]

Дані показують, що міжнародний аутсорсинг відіграє важливу роль у стимулюванні економіки Китаю. З іншого боку, деякі вчені вказують на чітку тенденцію до зменшення ПІІ в Китаї між 2009 і 2011 роками [49]. Вони стверджують, що цей процес вплине на 78 відсотків робочих місць у Китаї через ініціативи США щодо рещорингу [50].

У травні 2017 року Університет Єнчепінга провів опитування 6 компаній, які займаються офшориним постачанням аутсорсингових послуг. Основними тематиками цих інтерв'ю є досвід цих компаній в постачанні аутсорсингових послуг, та їх міркування, щодо тренду рещорингу і його причин. Деталі опитування китайських компаній, приведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Деталі опитування постачальників аутсорсингових послуг\*

№	Компанія	Галузь	Посада співбесідника	Тип інтерв'ю	Тривалість
1	Shenzhen Tronicsky Electronic Company	Електронна промисловість	Головний менеджер	Голосовий дзвінок	67 хв.
2	KingClean Company	Побутова промисловість	Регіональний менеджер	Голосовий дзвінок	50 хв.
3	Sinoseal Industrial Products Co., Ltd	Пакувальна промисловість	Засновник	Голосовий дзвінок	44 хв.
4			Менеджер	Голосовий дзвінок	56 хв.
5	ZNH Bike	Велосипедна промисловість	Головний менеджер	Голосовий дзвінок	63 хв.
6	Анонімна торгова компанія	Іграшкова промисловість	Торговий координатор	Голосовий дзвінок	80 хв.
7	Анонімна хімічна компанія	Хімічна промисловість	Менеджер	Голосовий дзвінок	112 хв.

\*Джерело: складено автором за [51]



Хоча основна мета опитування полягала в дослідженні решорингу, питання мотивації офшорингу є надзвичайно важливими для розуміння процесу повернення виробництва. Результати свідчать, що всі компанії застосовували теорію важливості критерій, і п'ять з шести компаній слідували ресурсному підходу, як опори для офшорингу.

Більш конкретно, згідно з теорією ТВК, НДДКР розглядалися, як основні компетенції перших трьох фірм, зокрема, як основна стабільна компетенція у фірмах KingClean та ZNH. Отже, у високотехнологічних галузях ми спостерігаємо, як низка іноземних замовників придбала НДДКР можливості шляхом офшорингу в Китай. Серед інших компаній — анонімна торгова компанія і анонімна хімічна компанії залучили іноземних клієнтів своєю основною компетенцією високоякісного виробничого процесу. А Sinoseal був єдиним випадком, коли теорія ТВК не застосовувалась. Ще одним загальним висновком, пов'язаним з теорією ТВК, є те, що всі випадки вказували, що добре налагоджений регіональний промисловий ланцюг у Китаї є основною причиною, яка приваблює міжнародну компанії до аутсорсингу. Деталі опитування китайських аутсорсингових компаній щодо причин решорингу приведено в додатку А.

Загальні спостереження компаній – покупців, орієнтованих на витрати, показують, що «ціна одиниці» є домінуючим фактором решорингу на думку всіх досліджуваних компаній. Серед них дві компанії Tronicsky та ZNH зазначили, що стрімкий ріст ціни на одиницю товару, відбувається через те, що країни замовників послуг встановлюють непомірні тарифні ставки для основного товару, який нейтралізує офшорні аутсорсингові переваги. Ще дві компанії Sinoseal та KingClean підтверджують, що вони відмовляються співпрацювати з клієнтами, які орієнтуються виключно на низькі ціни, і які схильні до решорингу. До того ж некеровані зовнішні фактори, такі, як фінансова криза, (2007-2008), також можуть призвести до збільшення цін на одиницю, що призводить до решорингу клієнтів.

В категорії конкурентної стратегії серед компаній – покупців найбільш популярною причиною рещорингу став фактор “made in”. П'ять визнали, що марка “зроблено у західній країні” може сприяти кращому іміджу бренда та якості продукції.

Найчастіше згадувана причина рещорингу, що стосується компаній – постачальників – якість продукту. Анонімна хімічна компанія, та ZNH стверджують, що питання якості товару впливає з незадовільного рівня менеджменту якості.

Для порівняння, висновки щодо якості інфраструктури постачальника та якості ефективності ланцюга поставок розкривають переваги китайських виробників серед інших галузей. Чотири з шести компаній (Tronicsky, KingClean, ZNH та Анонімна хімічна компанія) зазначили, що вони добре інтегровані з регіональними промисловими ланцюгами та кластерами, що призводить до ефективної роботи ланцюжка поставок. Щобільше, регіональні промислові кластери, які ефективно ініційовані та підтримані, китайською владою, є перевагами китайських виробників в більшості випадків.

Щодо автоматизованого виробництва, дві з п'яти компаній представили його, як необхідний двигун рещорингу, і ще одна фірма, не мала коментарів щодо цього фактора. За винятком двох компаній, які не брали “державні стимули” до уваги, три фірми з чотирьох вважають, що це зіграло свою роль у стимулюванні рещорингу. Щодо доступу до кваліфікованого персоналу, більшість китайських постачальників не погодились з його важливою роллю в поверненні виробництва, окрім Sinoseal та анонімною хімічною компанією. Причина розбіжностей щодо цього фактору серед китайських постачальників зумовлені зрілістю промисловості та різним рівнем конкуренції. Більш конкурентоспроможне та зріле промислове середовище може принести більше шансів для пошуку кваліфікованого персоналу.

Висока плинність працівників є найважливішим питанням серед факторів приймаючої країни, оскільки п'ять із шести випадків були зачеплені цим

фактором. Одночасно половина опитаних хвилювалась щодо питання довіри та його впливу на рещоринг.

Всі опитані китайські постачальники бачать зміни курсу валют, як суттєвий глобальний фактор впливу на рішення про релокацію виробництва. Щодо глобальних екологічних вимог, жодна з компаній не погоджується з їх впливом на рещоринг. Крім двох фірм ніхто не підтримав твердження щодо ролі політичних ризиків, на повернення виробництва. Але половина китайських постачальників визнали вплив зниження порівняльних переваг. Крім того, чотири з шести компаній вважали, що зміни у світовій економіці та посилення конкуренції за ресурсні активи не мають суттєвого впливу на рещоринг.

Було розкрито негативні наслідки впливу рещорингу на національну економіку, і ми можемо створити власне уявлення про думку підприємств цих країн щодо процесу рещорингу та його впливу на Китай, як країну, що втрачає виробництво, і виявлено, що причини повернення виробництва різняться в залежності від сфери діяльності компанії, хоча деякі фактори є майже універсальними для всіх компаній. Загалом, китайські компанії — постачальники аутсорсингових послуг бачать процес рещорингу, як негативне явище, і намагаються захистити себе від його впливу, шляхом фокусування на тих факторах, які на їхню думку є найвпливовішими, при прийнятті рішення про рещоринг.

### **3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ РЕШОРИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ**

#### **3.1 Модифікація інвестиційної політики розвинених країн і формування нової моделі міжнародного бізнесу**

В розвинутих країнах світу, таких як: США, Німеччина, Японія чи Австралія відбувається модифікація інвестиційної політики через глобалізаційні процеси. Офшоринг призвів до втрати великої кількості робочих місць країнами, що переміщують виробництво та послуги, а решоринг призводить до появи нових висококваліфікованих робочих місць. В наслідок цих процесів, інвестиційні політики розвинутих країн значно змінились на протязі останніх декількох десятиліть, і потребують нової моделі міжнародного бізнесу.

Опоненти глобалізації часто висловлюють занепокоєння з приводу втрачених робочих місць в національній економіці, при переїзді виробництва за кордон, а також щодо тиску на заробітну плату вдома через наявність дешевшої робочої сили за кордоном. Втрата роботи може означати, що працівники, хоча навряд чи залишаться без роботи назавжди, можуть бути змушені виконувати роботу з нижчою заробітною платою. Але будь-який негативний тиск на заробітну плату загалом компенсується нижчими цінами для національних споживачів в цілому шляхом переміщення виробництва.

У 20 столітті виробництво визначало, як країна сприймала себе і як вона контактувала з рештою світу. Добре оплачувані робочі місця промислових профспілок у середині 20 століття забезпечували комфортну заробітну плату, дозволяючи громадянам США жити в історично неперевершеному масовому процвітанні. Промисловість США в повоєнний час дозволила здійснити цю мрію. Протягом історії США виробництво часто розглядалося, як опора процвітання нації.

В американській політиці є думка, що США вже не є індустріальною силою, якою були колись. Існує загальний погляд, що США більше не мають

виробничої бази, яку мали раніше, що сприяє її стагнації. Слово "офшоринг", стало політично модним терміном наприкінці 20 століття у контексті того, що глобалізація розганяє американську промисловість. Однак зараз, все частіше говорять про те, що промисловість повертається додому.

Протягом останніх 30 років промисловість вивозилась з країн, що розвиваються з метою максимізації прибутку. Американські компанії налагодили нові операції за кордоном та придбали місцеві фірми. Однак місця де можна здійснювати таку діяльність зменшуються, і іноземні працівники стають краще організованими, починають мобілізуватись для кращих угод про заробітну плату та умови праці.

Для того, щоб заохочувати рещоринг, в США запровадили спеціальні процедури, які містять в собі законодавчі зміни та створення відповідних планів та установ. Сенат Сполучених Штатів прийняв "Акт про відновлення та реінвестування" в 2007 році. У 2010 р. Президент Обама офіційно підписав і прийняв "Закон США про вдосконалення виробництва" [52]. Після вступлення Трампа на посаду президента США, темпи створення нових політик щодо рещорингу, значно пришвидшилися. На додаток до планів зменшення податків і підвищення тарифів, президент Трамп також вирішив створити Управління торговельно-виробничої політики [53].

Політика США щодо виробничого рещорингу відповідає основним економічним принципам максимізації корпоративного прибутку. За функцією виробництва Кобба-Дугласа (рис. 3.1) виробництво США можна розділити на шість категорій: політика технологічного прогресу, політика професійного навчання, енергетична політика, політика розвитку ринку та інвестиційно-фінансова політика і політика інвестиційного середовища. Їх мета - поліпшення інвестиційного середовища та зменшення виробничих витрат, залучення рещорингу американського виробництва та сприяння економічному розвитку та процвітанню США.

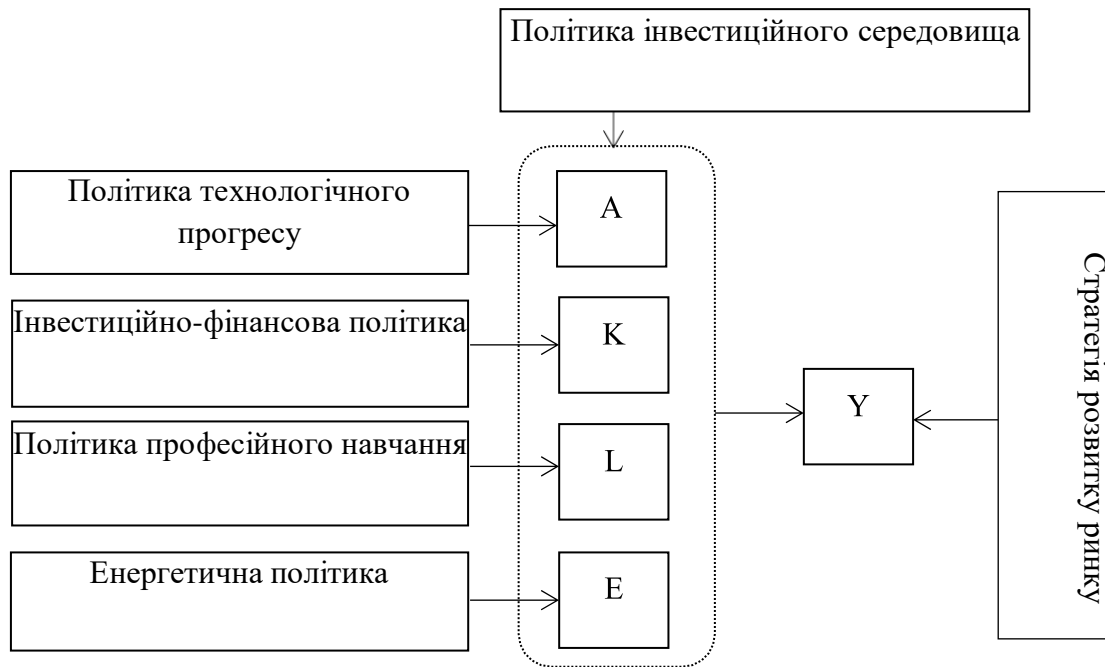


Рис. 3.1 - Аналіз політичної бази для рещорингу виробництва в США\*

\*Джерело: складено автором за [54]

Щодо інвестицій та фінансування, США запровадили монетарну політику, яка орієнтована на кількісне пом'якшення, тобто купівля чи взяття в забезпечення центральним банком фінансових активів для введення певної кількості грошей в економіку країни. 2008 року США запровадили загалом три раунди кількісного пом'якшення для стимулювання економічного відновлення [55]. Це спричинило ослаблення обмінного курсу долара США, який не лише забезпечив відносно спокійне фінансове середовище для розвитку американського виробництва, але також покращив міжнародну конкурентоспроможність американських продуктів. Починаючи з фінансової кризи 2008 року, спостерігалось зростання валюти США, і внутрішнє зростання кредитування. Частка непогашеного кредиту до ВВП продовжує зростати з 2010 року [56]. Вільний капітал, забезпечив гарне фінансове середовище для рещорингу виробництва.

Для поліпшення інвестиційного середовища задля стимулювання рещорингу виробництва, Сполучені Штати зосередились на створенні позитивної соціальної атмосфери. З одного боку, США підтримують

будівництво інфраструктури за допомогою скорочення податків та прямих державних інвестицій. Наприклад, американський акт відновлення та реінвестування 2009 року уряду Обама, передбачає значне зниження податків та інвестиції на мільярди доларів у значних секторах [57]. З іншого боку, Сполучені Штати продовжували зміцнювати свою патріотичну громадську думку і вимагали транснаціональні компанії повернутися в Америку. Більш прямо, американський уряд дає прями податкові пільги та субсидування виробникам, які переїхали в Америку. Наприклад, "Закон про створення американських робочих місць та припинення офшорингу", представлений на конгресі у вересні 2010 року забезпечував дворічну податкову пільгу на заробітну плату для компаній, які переміщують робочі місця з-за кордону, а також цей акт припиняє податкові пільги та субсидії компаніям, які переміщують свої заводи в офшори [58].

З обранням Трампа президентом США, розмір та вплив антиглобалізаційних сил почав збільшуватись [59]. Однак глобалізація все ще є довгостроковою тенденцією. Решоринг виробництва це політичне відображення економічних та соціальних наслідків, що випливають із глобалізації з 1980-х, але він не може змінити тенденцію глобалізації. Сучасне явище антиглобалізації в США спричинені багатьма факторами, такими, як збільшення внутрішнього розриву доходів у США, зниження промисловості, загроза імміграції, ріст тероризму та антиінституційних сил [60].

В Європі тема решорингу обговорюється меншою мірою ніж в Сполучених Штатах. Оскільки решоринг тісно пов'язаний з інвестиційною привабливістю країн, політичні дії, спрямовані на її вдосконалення, мають у цьому контексті особливе значення. На думку Європейського Економічного та Соціального Комітету, "нинішня промислова політика ЄС спрямована на вдосконалення існуючої законодавчої бази та підвищення конкурентоспроможність підприємств" [61]. У 2010 р Європейська Комісія прийняла флагманську ініціативу під назвою "Інтегрована Індустріальна Політика в епоху глобалізації" [62], яка встановила нове ставлення до промислової політики, одночасно вказуючи на велике значення промисловості для європейської економіки. У

листопаді 2012 р. була опублікована завершена та оновлена версія цього документа [63]. Поточна промислова політика ЄС була встановлена у 2014 р. в Повідомленні Про Європейський Промисловий Ренесанс [64]. Цей документ визначає напрями майбутньої діяльності, спрямованої на реіндустріалізацію Європейського Союзу.

Висока вартість робочої сили в ЄС є найважливішим фактором, що змусив компанії піти в офшори. Навіть якщо різниця у заробітній платі зменшується, Європейські країни, мабуть, не будуть привабливими з точки зору витрат у найближчі роки [65]. Однак Європейський Союз сприймається, як виробнича зона що гарантує високу якість і продуктивність праці, що певною мірою компенсує високі витрати на зайнятість. Висока якість досягається завдяки добре освіченій робочій силі та витратам на НДДКР. Діяльність, спрямована на ріст продуктивності, охоплює дії у багатьох сферах, хоча ЄС визнає, що продуктивність Європейського Союзу поступово погіршується у порівнянні конкурентами. Подальше спрощення правил, що застосовуються на внутрішньому ринку шляхом використання потенціалу Єдиного ринку може більшою мірою підвищити ефективність бізнесу. Деякі дії в цій галузі вже зроблено. В останні роки ЄС опублікувала серію документів про транскордонні питання оподаткування спадщини, наприклад: Подолання транскордонних податкових перешкод, які стосуються спадщини у межах ЄС, Рекомендація щодо подвійного оподаткування спадщини або Недискримінаційні системи оподаткування спадщини у 2014 році ЄС ініціював дві подальші консультації з громадськістю просячи надати інформацію про податкові проблеми, з якими стикаються громадяни ЄС, коли вони активно працюють на всій території ЄС та щодо проблем транскордонного податку на спадщину в межах ЄС [66]. Більш інтенсивне включення європейських підприємств до регіональних ланцюжків створення вартості може мати вирішальне значення для зростання продуктивності.

Основною проблемою на ринку праці Європейського Союзу є невідповідність між компетенцією та очікуваннями підприємств. У “Діалозі



щодо переосмислення освіти”, пролунав заклик приділити більше уваги цьому питанню. [67]. Такі ініціативи, як Європейський Альянс за Навчання, мають намір підтримати систему учнівства за партнерством між роботодавцями та освітніми системами по всьому Європейському союзу. Але в контексті старіння населення, і підвищення кваліфікації робочої сили в офшорних центрах, цих заходів може бути недостатньо.

Однією з основних цілей Європейської стратегії 2020 року було збільшення витрат на НДДКР до 3% від ВВП ЄС [68]. На даний момент більша частина країн ЄС далекі від досягнення цього рівня (з 2010 по 2013 р. витрати на НДДКР в усіх секторах зросли лише з 0,08% до 2,01%) [69].

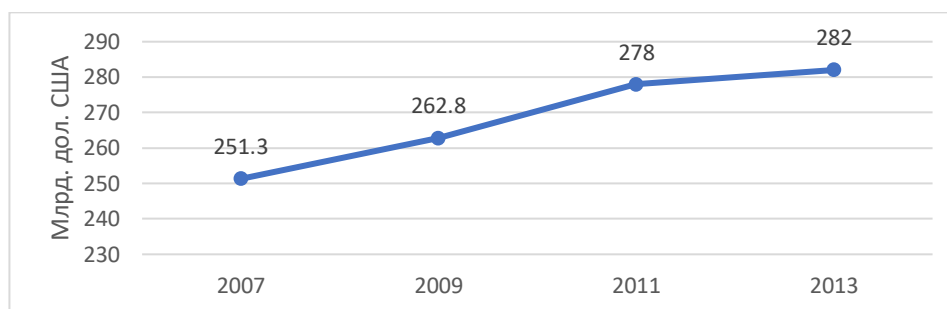


Рис. 3.2. - Ріст витрат ЄС на НДДКР\*

\*Джерело: складено автором за [70]

З іншої сторони, нанотехнології, та наноелектроніка, біотехнології, роботизація та 3D-друк - сектори, які зафіксували вражаючий розвиток за останні роки, що вказує на позитивні перспективи для промисловості ЄС [71].

Європейський Союз використовує цілий набір фінансових стимулів. Відповідно до фінансових рамок на 2014-2020 роки, державам-членам ЄС було надано доступ до приблизно 100 млрд. євро від Європейських структурних та Інвестиційних фондів для розробки сумісних інновацій відповідно до пріоритетів промислової політики ЄС.

Як доповнення до більш загальних політик ЄС, деякі країни взяли на себе самостійні ініціативи, щодо підтримки рещорингу. Британський уряд запропонував Фонд ВВП у розмірі 245 мільйонів на допомогу у відновленні британського виробництва та додаткові фінансові ресурси в рамках Ініціативи

Вдосконаленого Ланцюжків Поставок Виробництва [72]. Уряд Нідерландів запропонував зробити акцент на створенні конкурентного ділового середовища замість того, щоб пропонувати пряму фінансову підтримку, таким чином намагаючись заохотити голландські компанії повернутися. Подібні заходи запроваджуються і в інших країнах.

З оглядом на всі вищезазначені зміни в інвестиційних політиках розвинутих країн, стає зрозуміло, що поточна модель міжнародного бізнесу значно трансформувалась, і потребує сучасного погляду, який би включав в себе сучасні глобалізаційні тенденції, та шляхи здійснення міжнародного бізнесу. На рис. 3.3 зображена модель міжнародного бізнесу, яка відображає шляхи здійснення рещорингової діяльності під впливом глобалізаційних факторів.



Рис. 3.3 – Нова модель міжнародного бізнесу\*

\*Джерело: складено автором

Виходячи з моделі міжнародного бізнесу, ми можемо стверджувати, що для нейтралізації негативних факторів (див рис. 1.4) існує декілька можливих шляхів:

а) переміщення функцій до країни, яка знаходиться на ще нижчому рівні розвитку, наприклад: закриття виробництва в Китаї, і відкриття у В'єтнамі. Зазвичай цей спосіб використовується для нейтралізації чиннику росту заробітної плати, але у довгостроковій перспективі, існує така ж сама вірогідність росту заробітної плати в новій країні. Для того, щоб ця стратегія була вигідною, потрібна тісна кооперація з національним урядом, або місцевими постачальниками;

б) одержання пільг зі сторони місцевого уряду або від місцевих постачальників;

в) повернення або переміщення функцій шляхом їх рещорингу до материнської країни, або ніаршорингу. Вибір одного чи іншого способу переміщення функцій залежить від їх виду, трудомісткості роботи, рівня роботизації, та залежності виробництва від НДДКР.

Було досліджено трансформацію інвестиційних політик країн під впливом глобалізації, і виявлено, що хоча до цього часу Європейський Союз не зосереджувався на рещорингу, як такому, його нинішня політична лінія в контексті реіндустріалізації, значною мірою належить до такої політики, однак створення противаги несприятливим умовам в офшорних місцях представляються складними, особливо у випадку виробничих витрат. Ініціативна промислова політика може покращити конкурентоспроможність ЄС, що може активізувати тенденцію рещорингу. США своєю чергою, вже упродовж багатьох років фокусують свою інвестиційну політику навколо повернення втраченого промислового виробництва, і роль якої, в американському політичному полі, збільшується с кожним роком. Також було створено нову модель міжнародного бізнесу, яка ефективно відображає сучасні глобалізаційні тенденції.

### **3.2. Напрями залучення «решорингових інвестицій» в економіку України**

Модифікація інвестиційних політик під впливом глобалізаційних факторів, зароджує нові можливості для країн, що розвиваються, по залученню решорингових інвестицій. Україна вперше змогла відчувати вплив таких глобалізаційних процесів, як офшоринг, у 90-х роках минулого століття. В перші роки після краху комуністичних режимів прямі іноземні інвестиції почали заходити до країн Східної Європи дуже швидкими темпами, стимульовані політикою приватизації та іншими структурними реформами спрямованими на перехід до капіталістичної економічної системи. Заходи з лібералізації торгівлі та ПШ були прийняті в більшості країн Східної Європи в перші роки перехідного процесу і призвели до кардинальних змін у напрямку їх зовнішніх економічних відносин, які спрямовувались до ЄС та до інших розвинених економік [73].

Дуже скоро пішла хвиля ПШ. Загальний обсяг внутрішніх ПШ в країнах Центральної та Східної Європи зріс з 40 до 160 млрд. доларів США між 1995 і 2001 роками [74]. Основними мотивами інвесторів були доступ до внутрішніх ринків, особливо у сфері послуг, та економія витрат на експорт до ЄС, також іноземний капітал міг би допомогти краще використовувати запас кваліфікованих робітників, що представлявся найбільш перспективним джерелом порівняльної переваги для країн ЦСЄ, що призводить до покращення якості їх експорту та збільшення внутрішньогалузевої торгівлі з країнами-інвесторами [75]. Завдяки такому сплеску ПШ та розвитку офшорного виробництва, декілька країн ЦСЄ швидко стали важливими центрами, які змінювали географію глобального світового виробництва.

Світові ПШ дуже швидко зростали за останні три десятиліття, але з помітними циклічними коливаннями. Після сильного прискорення у другій половині дев'яностих, зумовленого хвилею злиттів та поглинань в розвинених країнах, різке падіння було зафіксовано між 2000 і 2003 роками, а потім новий ривок, який був зупинений світовою кризою 2008 року. Приплив ПШ до країн

ЦСЄ слідував за подібними коливальними схемами, але зі значними різницями між країнами. Основні тенденції можна побачити, розглянувши три групи країн: 10 країн, які приєднались до ЄС між 2005 – 2007 рр., країни - колишні члени Радянського Союзу, та інші країни Східної та Південної Європи.

Десять країн ЦСЄ, які приєднались до ЄС, після того, як протягом багатьох років відбувався дуже сильний приплив ПІІ, зазнали різкого спаду між 2004 і 2009 роками. Цей своєрідний часовий шлях можна пояснити випереджаючими наслідками регіональної інтеграції для торгівлі та ПІІ. Фірми намагалися підготувати свій вихід на розширений ринок, передбачивши необхідні інвестиції [76]. Подібні тенденції можна спостерігати в країнах ЦСЄ, де ріст ПІІ розпочався пізніше, ніж у попередній групі, через війни та політичну нестабільність, а також затримки в структурі реформ, але був відносно сильним в колишньому десятилітті, аж до світової кризи.

Всі три групи країн залучали ПІІ вищими темпами, ніж у світі на весь період до світової кризи. Загальна частка країн ЦСЄ впала з 7% до 6,8% між 2007 та 2012 рр., Здебільшого через падіння угруповання 10 країн, що першими приєднались до ЄС. У той же період інші регіони ефективніше захищалися від глобального скорочення ПІІ. Наприклад, частка Далекого Сходу і Південно-Східної Азії зросла з 13,6% до 16,7%, а Південна Америка — з 3,5% до 5,7% за рахунок розвинених економік.

На відміну від країн колишнього Радянського Союзу (до яких входить і Україна), співвідношення ВВП до ПІІ завжди було вище в інших двох угрупованнях, що свідчить про їх сильну залежність від іноземних транснаціональних компаній у накопиченні капіталу. Однак у кризові роки співвідношення ВВП/ПІІ падало швидше в країнах ЦСЄ ніж у решті світу, підтверджуючи, що інші напрямки стали більш привабливими для іноземних країн-інвесторів. Це також пов'язано з тим, що більшість країн ЦСЄ значною мірою залежать від ЄС у своїй торгівлі та інвестиційних потоках, а криза сильно погіршила ці зв'язки.

Зазвичай політичні ініціативи, які стосуються рещорингу, здійснюються у контексті політики реіндустріалізації, яка все частіше з'являється у риторичі політиків та економістів, через пандемію коронавірусу COVID-19. Але для імплементації такої політики повинна в першу чергу бути здійснена деіндустріалізація. В більшості розвинутих країнах, де ми зараз можемо бачити ріст рещорингових процесів, вона проходила плавно, разом з розвитком постіндустріального суспільства. Цей процес здійснюється шляхом зменшення частки промисловості в економіці країни, в наслідок розвитку технологій, які значно збільшують продуктивність виробничого процесу, і збільшення ролі сфери послуг, яка зараз має найбільшу частку у ВВП більшості розвинених країн.

В Україні своєю чергою процес деіндустріалізації, після розпаду Радянського Союзу, проходив в наслідок кризових явищ, і промислова частка економіки зменшувалась шляхом збільшення сировинних галузей [77]. А отже без якісної деіндустріалізації, процес реіндустріалізації в Україні не можливий. Але рещоринг характеризується не тільки переміщенням виробництва в материнську країну, він може відбуватись шляхом переміщення виробництва до країн, які знаходяться у безпосередній близькості до споживчих ринків. Цей вид аутсорсингової діяльності називають ніаршорингом.

У порівнянні з Індією чи Китаєм, ЦСЄ має значні переваги починаючи від географічної близькості, як до Західної Європи, так і до Близького Сходу, знання основних мов світу, близькості часових поясів, і закінчуючи питаннями менталітету, культури та захисту інтелектуальних прав. Ніаршоринг означає, що постачальники отримують контракти з країнами з низьким рівнем витрат, які знаходяться близько відповідно до відстані та часового поясу. У цьому випадку компанії демонструють модель нової кадрової роботи через близькість культурних, географічних та мовних аспектів перед рішеннями, що забезпечують більші економічні вигоди від офшорингу.

Модель ніаршорингу найбільш часто використовується у сфері розробок програмного забезпечення. 79% Нідерландських і 56% німецьких компаній, які займаються розробкою програмного забезпечення здійснюють аутсорсинг своєї

діяльності [78]. Україна вже є важливим центром ніаршорингової діяльності у цій сфері, і в порівнянні з іншими країнами Східної та Центральної Європи займає високе місце. В таблиці. 3.1 показані основні данні, які впливають на популярність України при виборі аутсорсингового центру для розробок програмного забезпечення і порівняння з даними інших країн СЦЄ.

Таблиця 3.1 – Дані софтверної індустрії країн СЦЄ\*

Країна	Погодинні тарифи, дол. США	Кількість розробників програмного забезпечення (тисяч)	ІТ-хаби	Успішні стартапи
Україна	25-45	200	Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро	Grammarly, Petcube
Польща	35-55	250	Варшава, Краків, Вроцлав, Лодзь	DocPlanner
Білорусь	35-50	50	Мінськ, Гомель	Masquerade
Румунія	25-45	110	Бухарест	UiPath
Чехія	35-55	100	Прага, Брно	Kiwi
Хорватія	25-50	30	Загреб, Спліт	ExRey
Угорщина	50-50	80	Будапешт	Ustream
Болгарія	35-50	50	Софія, Варна, Пловдив	Connecto.ai, Enhancv

\*Джерело: складено автором за [79]

Причинами великої кількості ніаршорингової діяльності в Україні в ІТ-сфері, виступають декілька факторів:

а) географічне розташування. Україна зручно розташована в центрі Європи, пропонуючи швидкі та зручні маршрути до будь-якої європейської столиці чи ділового напрямку. Україна є домівкою для кількох крупних ІТ-центрів. Київ, Львів та Харків виділяються, як най динамічніші та найбільш процвітаючі ІТ-спільноти у країні.

б) кількість та кваліфікація розробників програмного забезпечення. За даними Міністерства юстиції України [80], кількість інженерів програмного забезпечення в країні у 2018 році досягла 154 тис. ІТ-галузь України зросла на 27% у 2018 р.

Щороку добре розвинена мережа університетів допомагає тисячі українських студентів здобувати ступінь бакалавра та магістра з розробки програмного забезпечення. Світові бренди такі, як: Samsung, Microsoft, Siemens і Magento, відкрили декілька ніаршорингових центрів розробки програмного забезпечення в Україні. Щобільше, до списку The Global Outsourcing 100 включено 18 українських ІТ-компаній [81].

в) спільна культура та менталітет. Як член більшої родини європейських держав, Україна є ідеальним ніаршоринговим партнером з точки зору культурної сумісності. Українські розробники поділяють ті самі цінності та відзначають традиції, з якими добре знайомі їхні клієнти з сусідніх країн. Також українські розробники часто подорожують по Європі та США, що робить спілкування з клієнтами з усього світу безперервним.

г) погодинні тарифи українських розробників. Великий пул українських розробників доступний з конкурентоспроможною ціною. Середня погодинна ставка українських розробників становить близько 25–45 доларів США, хоча ставки можуть змінюватися залежно від необхідної мови програмування та набору навичок. Це нижче, ніж у більшості інших європейських країн, де погодинна ставка починається з 50 доларів США і може досягати 100 і більше доларів США.

Спираючись на досвід інших країн з успішними ІТ-секторами, Україна має всі передумови для подальшого успішного розвитку софтверної індустрії, та аутсорсингового програмування.

Але не зважаючи на гарні показники розвитку цього сектору в Україні, він зіштовхується з класичною для нашої країни проблемою, яка значно сповільнює його ріст — тіньова економіка. Через занадто високий рівень оподаткування, велика кількість ІТ – спеціалістів залишається в тіні, таким чином значно обмежуючи потенційний розвиток галузі.

Успішний розвиток українського ІТ-сектору, на нашу думку, повинен базуватись на наступних принципах:



а) політична та економічна стабільність, яка дозволить залучати більше ніаршорингових, та оффшорних інвестицій;

б) імплементація правового регулювання інвестиційної діяльності в ІТ-сфері, і забезпечення ефективного захисту прав інтелектуальної власності, що дозволить інвесторам бути впевненими у захищеності їхніх вкладень;

в) податкові пільги для інвестицій у сфері розробок програмного забезпечення, для зменшення тіньової складової в софтверній індустрії.

При стимулюванні інвестицій таким шляхом, окрім очевидних переваг у формі залучення додаткового капіталу, ми отримуємо і закордонний досвід, який за наявності такого великого пулу ІТ-спеціалістів, можемо використати для розвитку внутрішньої софтверної індустрії.

Потреби для сприятливого рещорингового клімату, значно не відрізняються від звичайної інвестиційної політики. Успіх рещорингових процесів залежить скоріше від світових тенденцій, ніж від конкретної держави. При фокусуванні на створенні сприятливого інвестиційного клімату, імплементація основних принципів покладається на державу. Ріст інвестиційної діяльності можливий, лише за наявності організаційно — правового забезпечення. Найкращим способом формування якісної стратегії активізації інвестиційної діяльності, є використання досвіду успішних країн в регіоні.

У доповіді ЮНКТАД про світові інвестиції було використано термін «інвестиційна політика нового покоління», який базується на таких принципах:

а) інвестиції для сталого розвитку — основною метою формування інвестиційної політики є сприяння інвестицій для інклюзивного зростання та сталого розвитку;

б) узгодженість політики — інвестиційна політика повинна ґрунтуватися на загальному розвитку країни. Вся політика, яка впливає на інвестиції, повинна бути послідовною та синергетичною, як на національному, так і на міжнародному рівнях;

в) державне управління та установи — інвестиційна політика повинна бути розроблена із залученням усіх зацікавлених сторін, та вбудована в інституційні

рамки, засновані на верховенстві права, яка дотримується високих стандартів державного управління та забезпечує передбачуваність, ефективні та прозорі процедури для інвесторів;

г) динамічне формування політики — інвестиційна політика повинна регулярно переглядатися на предмет ефективності та актуальності і пристосована до зміни динамік розвитку;

д) збалансовані права і зобов'язання — інвестиційна політика повинна бути збалансованою, визначаючи права та обов'язки держав та інвесторів в інтересах розвитку для всіх;

е) право на регулювання — кожна країна має суверенне право встановлювати вхідні та операційні умови для іноземних інвестицій і є відповідною до міжнародних зобов'язань, в інтересах суспільного блага та мінімізації потенційних негативних наслідків;

ж) відкритість для інвестицій — відповідно до стратегії розвитку кожної країни, інвестиційна політика повинна встановити відкриті, стабільні та передбачувані умови входу для інвестицій;

и) захист інвестицій — інвестиційна політика повинна забезпечувати належний захист усталених інвесторів. Поводження із зареєстрованими інвесторами не повинно бути дискримінаційним;

к) стимуляція та сприяння інвестицій — політика щодо стимулювання та сприяння інвестиціям повинна бути відповідати цілі сталого розвитку та розроблена для мінімізації ризику нанесення шкоди інвестиційній конкуренції;

л) корпоративне управління і відповідальність — інвестиційна політика повинна сприяти прийняттю та дотриманню найкращих міжнародних практик корпоративної соціальної відповідальності та належного корпоративного управління;

м) міжнародна співпраця — міжнародне співтовариство повинно співпрацювати для вирішення спільних питань щодо викликів в інвестиційній політиці, особливо в менш розвинених країнах. Також слід докладати колективних зусиль, щоб уникнути інвестиційного протекціонізму. [82]

Основні концепції інвестиційної політики нового покоління закріплені в рамкових документах багатьох країн світу. Тому, на нашу думку, ці принципи повинні бути покладені в основу покращення інвестиційного клімату в Україні.

В новій моделі міжнародного бізнесу, запропонованій нами, Україна знаходиться в унікальному місці для залучення ніаршорингових інвестицій, адже ми можемо користуватись як і перевагами близькості до споживчих ринків, так і перевагою близькості до країн – інвесторів (рис. 3.4).

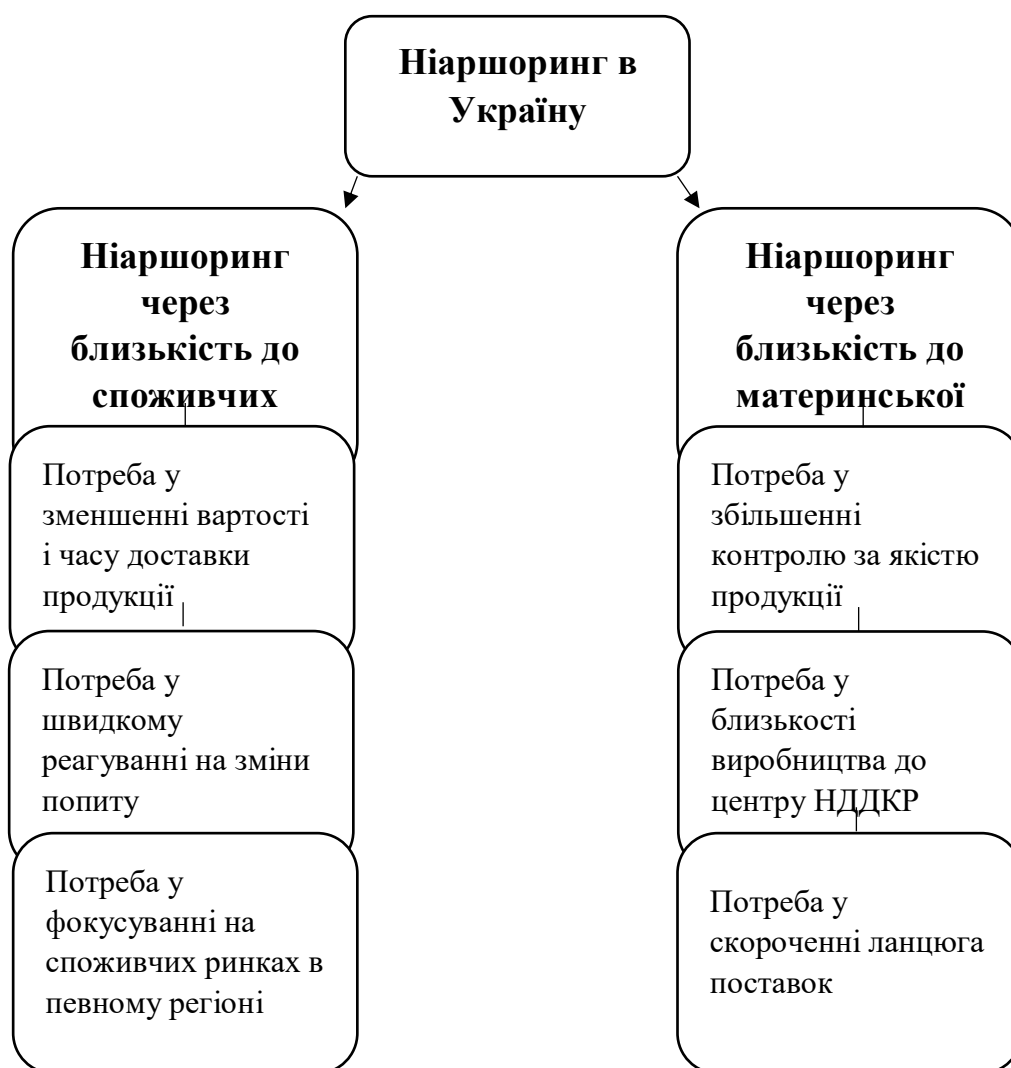


Рис. 3.4 – Види та причини «ніаршорингових інвестицій» в Україну\*

\*Джерело: складено автором

Отже, більшість принципів розвитку українського ІТ-сектору можливо використати для залучення оффшорних та ніаршорингових інвестицій і в інших

галузях української економіки, особливо зміни у правовому та податковому полі можуть призвести до зменшення тіньової складової в українській економіці і залучити зарубіжні інвестиції не тільки у виді аутсорсингу другорядних елементів бізнесу, а й у форматі повноцінної інвестиційної діяльності, в тому числі і промислового виробництва, яке прямує зі Східної та Південної Азії до Західної Європи та Північної Америки, може зупинитись в Україні. У поєднанні з імплементацією запропонованих концепцій інвестиційної політики нового покоління, та використанням досвіду країн – членів ЄС, інвестиційний клімат України може стати більш привабливим, як для ніаршорингової діяльності, так і для офшорингових вкладень.

## 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1 Аналіз потенційних небезпек

Оскільки тема магістерської роботи – «Вплив глобалізації на розвиток процесів reshoring у міжнародному бізнесі», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері міжнародних економічних відносин у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення ПП«КОРСАР».

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов'язків фахівця у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

а) можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

б) механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

в) підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

г) оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

д) недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

е) незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

е) неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

ж) можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

## 4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з

основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж  $6,0 \text{ м}^2$ , а об'єм не менше ніж  $20,0 \text{ м}^3$ ). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку



тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

### **4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці**

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в офісному приміщенні офісу ПП «КОРСАР» за показниками: довжина – 9 м, ширина – 6 м, висота – 3,1 м, з висотою робочої поверхні  $h_p = 0,8$  м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету  $E_n = 300$  лк. Офіс обладнаний світильниками типу ЛПО (растровий),  $r_{ст} = 50\%$ ,  $r_c = 30\%$ ,  $r_p = 10\%$ . Коефіцієнт запасу (Кз) при проектуванні штучного освітлення = 1,4.

Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні  $N_p$ :

$$N_p = \frac{B}{(H-h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$  – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{6}{(3,1-0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника  $L_{\max}$ :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м};$$

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$N_p$  – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{6}{2} = 3, \text{ м}; \quad (4.2)$$

Визначаємо значення індексу приміщення  $i$ , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{9 \cdot 6}{(3,1 - 0,8) \cdot (9 + 6)} = 1,56$$

Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку  $\eta$ , створюваного растровим світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює 46 %.

Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні  $\Phi_{\Sigma}$ :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де:  $E_H$  – рівень нормованого загального освітлення, лк;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_3$  – коефіцієнт запасу;

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп  $z = 1,1$ );

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 9 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,46} = 54234,78, \text{ лм};$$

Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні  $N_{\text{св}}^*$ :

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$L_{\text{max}}$  – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{\text{св}}^* = \frac{9 \cdot 6}{3^2} = 6, \text{ шт.}$$

Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла  $\Phi_{\text{л}}^*$ :

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де:  $\Phi_{\Sigma}$  – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$  – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де:  $n$  – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 6 \cdot 4 = 24, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{54234,78}{24} = 2259,78, \text{ лм.}$$

Знаходимо коефіцієнт  $m$  – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи  $\Phi_{\text{л}}^*$  та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи  $\Phi_{\text{л}}$ :

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{2259,78}{2600} = 0,86.$$

Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні  $N_{\text{св}}$ :

$$N_{\text{св}} = N_{\text{св}}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де:  $N_{\text{св}}^*$  – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

$m$  – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{\text{св}} = 6 \cdot 0,86 = 6 \text{ шт.}$$

Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні  $N_{\text{л}}$ :

$$N_{\text{л}} = N_{\text{св}} \cdot n, \text{ шт;} \quad (4.10)$$

де:  $N_{\text{св}}$  – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, *шт*;

$n$  – кількість ламп у світильнику, *шт*.

$$N_{\text{л}} = 6 \cdot 4 = 24, \text{ шт.}$$

Визначаємо загальну розрахункову освітленість  $E_{\text{р}}$  у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_{\text{р}} = \frac{\Phi_{\text{л}} \cdot N_{\text{л}} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк;} \quad (4.11)$$

де:  $\Phi_{\text{л}}$  – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, *лм*;

$N_{\text{л}}$  – фактична кількість ламп у приміщенні, *шт*;

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку;

$A$  – довжина приміщення, *м*;

$B$  – ширина приміщення, *м*;

$k_3$  – коефіцієнт запасу;

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_{\text{р}} = \frac{2600 \cdot 24 \cdot 0,46}{4 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 345,16, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу ПП «КОРСАР»» дорівнює 346,16 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 6 світильників типу ЛПО (растровий) з використанням 24 ламп фірми Osram (L 36W/765).

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів

на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

а) у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

б) у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ( $n+$ ) і негативних ( $n-$ ) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить:  $n+ = 1500-30000$  (шт. на  $1 \text{ см}^3$ );  $n- = 3000-5000$  (шт. на  $1 \text{ см}^3$ ). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

## 4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

### 4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Згідно з ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT) в офісному приміщенні ПП «КОРСАР» визначено можливі пожежі класів А (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В) [83].

Відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» офісне приміщення ПП «КОРСАР» відноситься до категорії приміщення «Д» з пожежної небезпеки (простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали) [84].

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» евакуація людей під час пожежі з приміщення ПП «КОРСАР», передбачає план евакуації, який розрахований згідно вимог ДБН В.1.1-7:2016 і розташований в офісному приміщенні для ознайомлення і опрацювання. Також передбачені пожежні ліфти, які необхідні для рятування людей під час пожежі, в тому числі спроектовані зовнішні пожежні драбини типу П1 (вертикальна металева) [85].

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» в офісному приміщенні ПП «КОРСАР» обладнаному ПК з ВДТ встановлені теплові пожежні сповіщувачі, якщо у разі виникнення пожежі на її початковій стадії передбачається тепловиділення, відбувається процес горіння, яке супроводжується підвищенням температури, виділенням горючих газів, димів,

появою полум'я [86].

З огляду на пожежну небезпеку приміщення офісу ПП «КОРСАР», обладнаного ПК з ВДТ в приміщенні площею 54 м<sup>2</sup> передбачено два вуглекислотних вогнегасників місткістю 8 літрів. (згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників»).

#### **4.4.2 Заходи безпеки при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт**

Внаслідок надзвичайних ситуацій у населених пунктах та на підприємствах країни може відбутися руйнування та забруднення району радіоактивними та хімічними речовинами. Люди можуть опинитися в завалах, пошкоджених та палаючих будинках та інших непередбачених ситуаціях. У зв'язку з цими обставинами необхідно буде вжити заходів щодо порятунку людей, надання їм допомоги, локалізації аварій та усунення травм. При вирішенні цих проблем передбачається, що в постраждалих районах та районах стихійних лишень будуть проводитись не лише суто рятувальні роботи, а й деякі термінові, не рятувальні роботи. Рятувальні та інші невідкладні роботи (РНР) проводяться з метою порятунку людей та надання допомоги постраждалим, локалізації аварій та усунення пошкоджень, створення умов для подальших реконструкційних робіт. Дотримання певних умов має велике значення при проведенні НДДКР. Такими умовами є: своєчасне створення груп, сил, що беруть участь у проведенні РНР, своєчасна розвідка, швидкий рух та введення сил у вогнище ураження, безперервне ведення РНР до їх повного завершення, стійке та оперативне управління силами, що беруть участь у проведенні РНР, та всебічне підтримка їх діяльності.

Заходи, що відносяться до рятувальних робіт:

- а) розвідка маршрутів, за якими вводяться або виводяться формування ЦО;
- б) локалізація і гасіння пожеж;
- в) пошук і рятування людей з-під завалів;



- г) відкриття зруйнованих захисних споруд і рятування людей;
- д) подача повітря у завалені захисні споруди;
- е) надання ураженим першої медичної допомоги та їх евакуація;
- ж) санобробка людей та знезараження їх одягу;
- и) знезараження місцевості, споруд, техніки.

Крім рятувальних робіт, в осередках ураження проводяться --^/невідкладні роботи, до яких відносяться:

а) прокладання маршрутних шляхів на заражених територіях і будівництва проїздів у завалах;

б) локалізація аварій на комунально-енергетичних мережах, лініях зв'язку та їх відновлення;

в) закріплення або ліквідація конструкцій споруд, які загрожують падінням та перешкоджають проведенню рятувальних робіт;

г) ліквідація боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів (балони з газом, бочки з бензином тощо).

Керівництво проведенням усіх цих робіт у надзвичайних ситуаціях проводяться надзвичайними комісіями держави, області, міста тощо.

При аваріях на об'єктах народного господарства, установах, якщо їх наслідки не виходять за межі об'єктів захисних зон, керівництво роботами проводиться адміністрацією підприємств.

Виникнення стихійних лих, а також аварій та катастроф можна в деяких випадках прогнозувати. Ці прогнози, як правило, закладаються в плани ЦО підприємств, установ, що передбачають попереджувальні заходи, які повинні зменшити наслідки аварій і катастроф.

Характер та обсяг таких заходів залежать від виду та рівня аварії або стихійного лиха, масштабів і часу їх виникнення.

Загалом до таких заходів відносяться:

- а) приведення в готовність засобів захисту;
- б) перевірка готовності систем оповіщення;

- в) підготовка і видача населенню засобів індивідуального захисту та особистої профілактики;
- г) проведення санітарно-епідеміологічних заходів;
- д) підготовка до евакуації або відселення та їх проведення;
- е) вивезення матеріальних цінностей;
- ж) захист продуктів харчування, джерел води тощо;
- и) герметизація приміщень і т.д.

Методи та послідовність цих робіт залежать від обставин у зоні аварії чи катастрофи та наявності сил та засобів для проведення таких робіт. Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації проводиться для відновлення роботи підприємств, організацій, навчальних закладів тощо.

При ліквідації наслідків надзвичайної ситуації здійснюються такі заходи:

- а) розвідка осередків надзвичайних ситуацій;
- б) локалізація і гасіння пожеж;
- в) відбудівля споруд і шляхів сполучення;
- г) проведення ізоляційне обмежених заходів в осередках інфекційного зараження;
- д) проведення спецобробки населення;
- е) дезактивація, дегазація техніки, майна, доріг, місцевості тощо.

Розвідку осередків надзвичайних ситуацій проводять сили Збройних сил, ЦО і невоєнізовані формування підприємств, організацій тощо.

До складу воєнізованих розвідувальних сил ЗС та ЦО входять підрозділи радіаційної, хімічної, біологічної та інженерної розвідки. Завданням цих підрозділів є виявлення загального стану осередків та визначення меж пошкоджень, руйнувань, повеней та пожеж, а також спостереження за особливо важливими районами (станції, переїзди, транспортні розв'язки тощо). У місцях розташування евакуйованого населення, на маршрутах виходу з осередків надзвичайних ситуацій розвідка ведеться силами невоєнізованих формувань підприємств та організацій.

Аварійно-рятувальні й лікувально-евакуаційні заходи проводяться додатково до заходів, вжитих підрозділами ЗС, ЦО, медичних установ в осередках надзвичайних ситуацій. Ці роботи виконує населення, яке потрапило в осередок або розміщене на шляху розширення ураженого повітря, пожежі, повені тощо. Для допомоги у проведенні цих робіт в осередки надзвичайних ситуацій направляють сили і засоби спеціальних формувань ЗС, ЦО, Мінохорони здоров'я, комунальних служб, Міністерства охорони навколишнього середовища та інші.

Локалізація та гасіння можуть здійснюватися з метою збереження матеріальних цінностей держави та окремих громадян. Існують протипожежні форми ЗС, ЦО, МВС, Мінохорони навколишнього середовища із залученням до цих робіт робітників, службовців і населення, що близько проживає до осередку надзвичайної ситуації.

Відбудівля споруд і шляхів сполучення здійснюється з метою поновлення роботи життєво важливих органів міста, району тощо. До них належать: телеграф, телефон, лікарні, мости, залізниця, шляхи евакуації і підвезення матеріальних засобів та інші.

Щоб запобігти поширенню епідемічних хвороб, проводять протиепідемічні заходи. До цих робіт залучають медичні заклади, санітарні дружини підприємств, навчальних закладів.

Усі протиепідемічні заходи в осередку організовує санепідемстанція або пересувний протиепідемічний загін. Проводять цю роботу медичні служби поліклінік, амбулаторій та інших лікувально-профілактичних заходів.

Для проведення рятувальних робіт залучаються невоєнізовані формування ЦО, військові частини і підрозділи, медорганізації тощо. Невоєнізовані формування мають у першу чергу проводити рятувальні роботи на об'єктах народного господарства.

До них входять формування загального призначення, які мають у своєму складі аварійно-технічні формування, формування механізації робіт тощо. Вони

можуть бути посилені протипожежними, дорожніми, автомобільними та іншими підрозділами.

Від швидкості та рішучості дій формувань залежить життя багатьох людей та збереження матеріальних цінностей.

При рятувальних роботах потрібно дотримуватись таких заходів безпеки:

а) пересування людей і автомобілів дозволяється тільки позначеними та розвіданими шляхами;

б) забороняється вести роботи біля конструкцій, які загрожують падінням;

в) зберігати режим радіаційного та хімічного захисту;

г) проведення робіт у задимлених та загазованих приміщеннях групами по 2—3 чоловіки в особистих засобах захисту;

д) проведення робіт на електромережах, електроустановках тільки після їх відключення і заземлення;

е) освітлення ділянок роботи вночі та за несприятливої погоди [87].

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній дипломній магістерській роботі здійснено теоретичний аналіз впливу глобалізації на розвиток процесів рещорингу в міжнародному бізнесі, розглянуто конкретні випадки повернення виробництва, і розроблені практичні рекомендації щодо напрямів залучення «рещорингових інвестицій» в економіку України. За результатами дослідження сформовано такі висновки:

а) узагальнено теоретико – методологічні підходи до визначення глобалізаційних процесів, шляхом розгляду різних інтерпретацій терміну «глобалізація», та розкриття історії формування самого процесу.

б) з'ясована сутність глобалізації, через аналіз її впливу на міжнародний бізнес, і було викрито, що вона призвела до трансформації світової економіки, в якій інформаційні технології стали відігравати важливу роль, і визначати економічний добробут країн, а як наслідок цього, став посилюватись розрив між країнами з високою часткою інформаційних технологій, і країн, що розвиваються, в яких така частка набагато нижча, і які в свою чергу частіше стають країнами – реципієнтами офшорингових операцій від розвинутих країн. Також здійснено класифікацію глобалізаційних чинників, які впливають на міжнародний бізнес, і було визначено такі: захист інтелектуальних прав, ріст заробітної плати в країнах – реципієнтах, низька якість, продукції, прорахунки при здійсненні офшорингових операцій, зменшення контролю за виробничими потужностями, висока відстань виробництва до центрів НДДКР, надто високі транспортні витрати, низька операційна гнучкість.

в) здійснено аналіз процесів рещорингу в умовах глобалізаційних викликів, через розгляд прикладів здійснення рещорингу в розвинутих країнах, та країнах, що розвиваються, а також в основних галузях міжнародного бізнесу. Висунуто пропозицію, щодо одного з варіантів подальшого розвитку рещорингу, та його синтезу з іншими глобалізаційними процесами, такими як офшоринг.

г) виявлено характерні особливості рещорингу в сучасних умовах. Обґрунтовано, що процес рещорингу не є зворотнім по відношенню до

офшорингу, а підприємства можуть повертати, або переміщувати бізнес - функції в сусідні країни, водночас, продовжуючи офшоринг функцій в країни, що розвиваються, для обслуговування локальних ринків.

д) розкриті наслідки рещорингу на національній економіці. Було висвітлено тенденції рещорингу. Проаналізовано опитування компаній з розвинутих країн, які здійснюють рещоринг, та компаній з країн, що розвиваються, які втрачають бізнес – функції через глобалізаційні процеси. Визначено, що рішення про повернення своєї діяльності у материнську країну часто простимульовано державними політиками країн, які фокусуються навколо реіндустріалізації, а сам рещоринг здійснюється в підприємствах з відносно невеликих країн, й з відкритою економікою, та високим рівнем заробітної плати, а компанії з країн, що розвиваються мають різні погляди, про фактори, які мають найбільший вплив на рішення про рещоринг, тому їхні стратегії його запобігання можуть значно відрізнятись. Розглянуто емпіричні дані щодо галузевого розподілу рещорингу і виявлена тенденція, щодо домінування традиційних галузей: машинобудівництва (21%), меблевої промисловості (18%) та легкої швейної промисловості (17%).

е) виокремлено особливості модифікації інвестиційних політик в розвинутих країнах. Виявлено що інвестиційна політика в США значно фокусувалась на реіндустріалізації американської економіки, особливо за останні 5 років, коли політика повернення виробництва, стала ключовою для адміністрації президента Трампа. Аналіз європейської інвестиційної політики показує, що вона довгий час зосереджувалась на створенні противаги негативним наслідкам офшорингу на економіці європейських країн, і рещоринг є одним з методів реалізації такої політики, який своєю чергою доповнюється ініціативами національних урядів. Сформовано нову модель міжнародного бізнесу, за умов сучасних глобалізаційних викликів, яка відображає шляхи подолання негативних глобалізаційних чинників .

ж) визначено напрями залучення «рещорингових інвестицій» в економіку України, які окрім фінансів трансформують іноземний досвід, технології і

систему міжнародного менеджменту. З'ясовано, що найбільш представленим на українському ринку ніаршорингу є ІТ - аутсорсинг, який простимульований географічною близькістю до країн, які виступають замовниками послуг і великим пулом спеціалістів із відносно низькими тарифами, а стримує розвиток цієї сфери: політична та економічна нестабільність, високий рівень оподаткування, відсутність правового регулювання аутсорсингової ІТ – індустрії, і низький рівень захищеності інтелектуальних прав. Запропоновано напрями решорингової інвестиційної діяльності, які базуються на тому, що сфера промислового виробництва потребує схожого підходу, який повинен акцентуватись на правовому, та податковому регулюванні.

Отже, можна стверджувати, що при наданні, державою, сприятливих умов потенційним інвесторам, та забезпечивши безпеку їхнім інвестиціям, Україна може сподіватись на ніаршоринг виробництва, через географічну близькість до великих європейських ринків, що є нашою перевагою, яка раніше не була використана у повному обсязі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Глобалізація сучасного світового господарства: сутність та основні ознаки процесу. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19136/> (дата звернення: 30.06.2020).
2. GLOBALIZATION. Definition in the Cambridge English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/globalization> (дата звернення: 30.06.2020).
3. WHO. Globalization. URL: <https://www.who.int/topics/globalization/en/> (дата звернення: 30.06.2020).
4. Globalization. National Geographic Society. URL: <https://www.nationalgeographic.org/encyclopedia/globalization/#:~:text=Globalization%20is%20a%20term%20used,come%20about%20as%20a%20result> (дата звернення: 28.06.2020).
5. Globalisation. Economics. URL: <https://www.tutor2u.net/economics/reference/globalisation> (дата звернення: 29.06.2020).
6. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації. Навч. посіб. Харків. 2018. 9 с.
7. The Pros And Cons Of Globalization. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/?sh=5f282065ccce> (дата звернення: 05.07.2020).
8. OFFSHORING. Definition in the Cambridge English Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/offshoring> (дата звернення: 29.06.2020).
9. Pisani N., Ricart J. Offshoring and the Global Sourcing of Talent: Understanding the New Frontier of Internationalization. 2nd Annual Offshoring Research Network Conference and Workshop. 2008. P.5.
10. Forte R., Ribeiro R. The Impact of Offshoring on Home Country's Employment. Estudos Econômicos. 2019. Vol. 49, no. 4. P. 752-754.



11. Global market size of outsourced services from 2000 to 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (дата звернення: 07.07.2020).
12. Gereffi G. The new offshoring of jobs and global development. URL: [https://www.researchgate.net/publication/281746431\\_The\\_New\\_Offshoring\\_of\\_Jobs\\_and\\_Global\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/281746431_The_New_Offshoring_of_Jobs_and_Global_Development) (дата звернення: 08.07.2020).
13. Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. OECD. 2006. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/productivity-impacts-of-offshoring-and-outsourcing\\_685237388034](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/productivity-impacts-of-offshoring-and-outsourcing_685237388034)
14. Mankiw N., Swagel G., Swagel P. The politics and economics of offshore outsourcing. 2006. AEI Working Paper Series. URL: [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/2770517/Mankiw\\_PoliticsEconomics.pdf](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/2770517/Mankiw_PoliticsEconomics.pdf)
15. Grossman G., Rossi-Hansberg E. The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore. URL: [https://www.researchgate.net/publication/5044823\\_The\\_Rise\\_of\\_Offshoring\\_It's\\_not\\_wine\\_for\\_cloth\\_anymore](https://www.researchgate.net/publication/5044823_The_Rise_of_Offshoring_It's_not_wine_for_cloth_anymore) (дата звернення: 07.07.2020).
16. Jones R., Kierzkowski H. A Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy. URL: [https://www.researchgate.net/publication/281746431\\_The\\_New\\_Offshoring\\_of\\_Jobs\\_and\\_Global\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/281746431_The_New_Offshoring_of_Jobs_and_Global_Development) (дата звернення: 08.07.2020).
17. Feenstra R., Hanson G. Global Production Sharing and Rising Inequality: A Survey of Trade and Wages. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321274729\\_Global\\_Production\\_Sharing\\_and\\_Rising\\_Inequality\\_A\\_Survey\\_of\\_Trade\\_and\\_Wages](https://www.researchgate.net/publication/321274729_Global_Production_Sharing_and_Rising_Inequality_A_Survey_of_Trade_and_Wages) (дата звернення: 08.07.2020).
18. Kohler W. A specific-factors view on outsourcing. North American Journal of Economics and Finance. 2001. Vol. 12, No. 1001. P. 31-53
19. Goldberg P., Pavcnik N. Distributional Effects of Globalization in Developing Countries. 2007. NBER Working Paper. No. 12885

20. Jansen M., Lee E. Trade and Employment: challenges for Policy Research. 2007. Geneva: International Labour Office and WTO Secretariat.
21. Arndt S. Globalization and the Open Economy. North American Journal of Economics and Finance. 1997. Vol. 8. No.1. P. 71-79.
22. Offshoring: Is it a win-win game? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/offshoring-is-it-a-win-win-game#> (дата звернення: 30.07.2020).
23. The State in a Changing World. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5980> (дата звернення: 02.08.2020).
24. The International Competitiveness of Asian Economies in the Apparel Commodity Chain. URL: <https://www.adb.org/publications/international-competitiveness-asian-economies-apparel-commodity-chain> (дата звернення: 03.08.2020).
25. Kucera D. The Effects of Core Workers Rights on Labour Costs and Foreign Direct Investment: Evaluating the "Conventional Wisdom". 2002. Vol. 130.
26. Корчєбний Р.С. Вплив процесів рєшорїнгу на мїжнародний бїзнес. Перспективи сталого розвитку економїки: нацїональний та рєгїональний аспекти: матерїали Всеукраїнської науково-практичної конференцїї: тези доп. Всеук. наук. - практ. конф. Київ, 2020. С. 12 – 15.
27. Gray J., Skowwronski K., Esenduran G., Rungtusanatham M. The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. Journal of Supply Chain Management. 2013. Vol. 49. No. 2. P.27 - 33.
28. Bals L., Jensen P., Larsen M., Pedersen T. Exploring Layers of Complexity in Offshoring Research and Practice. The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization. 2013. P. 1 – 18.
29. Ellram L., Tate W., Petersen K. Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. Journal of Supply Chain Management. 2013. Vol. 49. No. 2. P. 14 – 22.

30. Handfield R. US global sourcing: patterns of development. *International Journal of Operations & Production Management*. 1994. Vol. 14. No. 6. P. 40-51.

31. Прушківська Е.В., Корчєбний Р.С. Причини рєшорингу. Євроїнтеграційний вибїр країни та проблеми економїки: матерїали Мїжнародної науково-практичної конференції: тези доп. мїжн. наук. - практ. конф. м. Днїпро, 2020. С. 60 – 63.

32. Ferreira J., Prokopets L. Does offshoring still make sense? *Supply Chain Management Review*. 2009. Vol. 13. No.1. P. 20-27.

33. Relocalisations d'activitės industrielles en France. URL: [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-synthese.pdf?fbclid=IwAR1rF6vwlbK8Npkj3Z5I7I6Hg26DxlJwWPqszWKQTJcN8my-S1ghenKyR1c](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-synthese.pdf?fbclid=IwAR1rF6vwlbK8Npkj3Z5I7I6Hg26DxlJwWPqszWKQTJcN8my-S1ghenKyR1c) (дата звернення: 01.09.2020).

34. Leibl. P., Nischler C., Morefield R., Pfeiffer R. An analysis of off-shoring manufacturing to reduce costs. *Journal of Business and Behavioural Sciences*. Vol. 21. No. 1.

35. Sirkin et al. U.S. manufacturing nears the tipping point. Which industries, why and how much? URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/manufacturing-supply-chain-management-us-manufacturing-nears-the-tipping-point> (дата звернення: 02.09.2020).

36. Ces PMI qui relocalisent leur production en France. URL: <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1027/Breves/Ces-PMI-qui-parient-relocalisation-France-323156.htm> (дата звернення: 02.09.2020).

37. Reshoring of Manufacturing to the US Gains Momentum. URL: <https://www.bcg.com/publications/2015/reshoring-of-manufacturing-to-the-us-gains-momentum> (дата звернення: 02.09.2020).

38. Companies Reshoring. URL: <https://reshorenw.org/companies-reshoring/> (дата звернення: 02.09.2020).

39. Прушківська Е.В., Корчєбний Р.С. Причини та наслідки рєшорингу у свїтовому господарствї. Електронний науковий журнал «Схїдна Європа: економїка, бїзнес та управлїння». 2020. Вип. 4 (27).
40. Macron renews calls for French sovereignty in healthcare and industry. URL: <https://fr.reuters.com/article/us-health-coronavirus-macron-idUSKBN25O15Z> (дата звернення: 02.09.2020).
41. Can Production Still Grow In Service-Based Economies. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2018\)79&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2018)79&docLanguage=En) (дата звернення: 03.09.2020).
42. Seeking Reshoring Advice to Provide to Trump Administration. URL: <https://academic.oup.com/cjres/article/7/3/379/2864041><https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/22024855/seeking-reshoring-advice-to-provide-to-trump-administration> (дата звернення: 03.09.2020).
43. Bailey D., Propis L. Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2014. Vol. 7. No. 3. P. 379 – 396.
44. International Sourcing – Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/global-value-chains/international-sourcing> (дата звернення: 19.09.2020).
45. International sourcing of business functions. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:International\\_sourcing\\_of\\_business\\_functions](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:International_sourcing_of_business_functions) (дата звернення: 19.09.2020).
46. Reshoring Cases. European Reshoring Monitor. URL: <https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases> (дата звернення: 19.09.2020).
47. Wang J. Did International Outsourcing Cause the Increase in China's Skill Premium? China & World Economy. 2017. Vol. 25. No. 1. P. 109 – 126.
48. GNI per capita, Atlas method. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?end=2015&start=1962> (дата звернення: 22.09.2020).

49. Buelow, D. et al. Manufacturing beyond China. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2013/manufacturing-beyond-china.html> (дата звернення: 22.09.2020).

50. Abbasi, H. It's not offshoring or reshoring but Right-shoring that matters. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*. 2016. Vol. 10. No. 2. P. 1 – 6.

51. Yuyao D., Yiting W. How does the host country see reshoring?: An empirical research from Chinese supplier side. URL: <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1110225&dswid=6353> (дата звернення: 26.09.2020).

52. Xu J. The impact of American manufacturing reshoring on china and countermeasures. *Macroeconomic Management*. 2013. Vol. 2. P. 83-85.

53. Moser, H., Kelley, M. Reshoring is on the rise: What it means for the trade debate. URL: <https://www.industryweek.com/the-economy/article/22025473/reshoring-is-on-the-rise-what-it-means-for-the-trade-debate> (дата звернення: 27.09.2020).

54. Wei T. Impact of energy efficiency gains on output and energy use with Cobb–Douglas production function. *Energy Policy*. 2007. Vol. 35. No.4. P. 2023 – 2030.

55. Lee K. The impact of three round of quantitative easing by the federal reserve on emerging market funds -an event-study analysis. URL: <http://ndltd.ncl.edu.tw/handle/21050145903176071694> (дата звернення: 30.09.2020).

56. Total consumer credit owned and securitized, outstanding / gross domestic product. Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: [https://fred.stlouisfed.org/graph/?graph\\_id=128138&category\\_id=7519](https://fred.stlouisfed.org/graph/?graph_id=128138&category_id=7519) (дата звернення: 30.09.2020).

57. The American recovery and reinvestment act of 2009: Education jobs and reform. U.S. Department of Education. URL:

<https://www2.ed.gov/policy/gen/leg/recovery/factsheet/overview.html> (дата звернення: 30.09.2020).

58. Sanders B. Fact sheet: Creating American Jobs and Ending Offshoring. URL: <https://www.sanders.senate.gov/newsroom/press-releases/fact-sheet-creating-american-jobs-and-ending-offshoring-act-s-3816> (дата звернення: 30.09.2020).

59. Chandy L., Seide B. Donald Trump and the future of globalization. URL: <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2016/11/18/donald-trump-and-the-future-of-globalization/> (дата звернення: 30.09.2020).

60. Sheng B., Zong, W. Trumpism and anti-globalization myth. Nankai Journal (Philosophy, Literature and Social Science Edition). 2017. Vol. 5. P. 38-49.

61. Iozia E., Leiriao J. Opinion of the European Economic and Social Committee on the Reshoring of EU Industries in the Framework of Reindustrialization. Official Journal of the European Union. 2014. Vol.57. P. 15 – 25.

62. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0614&from=EN> (дата звернення: 02.10.2020).

63. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0582:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 02.10.2020).

64. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: For a European Industrial Renaissance. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52014AE0746&qid=1607172644437> (дата звернення: 02.10.2020).

65. Still making it: an analysis of manufacturing labour costs in China. URL: [https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=ChinaManufacturing](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=ChinaManufacturing) (дата звернення: 12.10.2020).

66. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Taxation: Removing Cross-Border Tax Obstacles for EU Citizens. URL: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen\\_info/tax\\_policy/com%282010%29769\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/tax_policy/com%282010%29769_en.pdf) (дата звернення: 12.10.2020).

67. Hays Global Skills Index. URL. <https://www.hays-index.com/> (дата звернення: 12.10.2020).

68. Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

69. Research and Development Expenditure, By Sectors of Performance. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tsc00001> (дата звернення: 26.10.2020).

70. UNESCO science report, towards 2030: executive summary. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235407> (дата звернення: 03.11.2020).

71. Towards Knowledge Driven Reindustrialisation: EU Production and Trade Based on Key Enabling Technologies. URL: [http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/13/eu-2013-eur-comp-rep\\_en.pdf](http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/13/eu-2013-eur-comp-rep_en.pdf) (дата звернення: 05.11.2020).

72. Reshoring manufacturing — time to seize the opportunity. URL: <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=4282> (дата звернення: 05.11.2020).

73. Transition Report 1999. Ten Years of Transition. URL: <https://personal.lse.ac.uk/sternn/078NHS1999.pdf> (дата звернення: 07.11.2020).

74. UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/iteiit20032\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/iteiit20032_en.pdf) (дата звернення: 09.11.2020).

75. Halpern L. Comparative Advantage and Likely Trade Pattern of the CEECs. CEPR Discussion Papers. 1995. Vol. 33. No.1. P. 61-85.

76. MacDermott R. Regional trade agreement and foreign direct investment. North American Journal of Economics and Finance. 2007. Vol. 18. No.1. P. 107-116.

77. Задоя А.О. Деіндустріалізація як ключова проблема сучасної України. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали I Міжнародного економічного форуму: тези доп. міжн. екон. фор. Дніпро. С 22.

78. Nearshore Outsourcing to Eastern Europe vs. Southern Europe. URL: <https://www.daxx.com/blog/development-trends/nearshore-outsourcing-eastern-vs-southern-europe> (дата звернення: 16.11.2020).

79. Offshore software development rates by country: detailed guide. URL: <https://fulcrum.rocks/blog/software-offshore-development-rates> (дата звернення: 16.11.2020).

80. Скільки ІТ-спеціалістів в Україні. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2018/> (дата звернення: 17.11.2020).

81. IAOP. The 2017 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4701> (дата звернення: 17.11.2020).

82. Towards a new generation of international investment policies: UNCTAD's fresh approach to multinational investment policy - making. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/webdiaepcb2013d6\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/webdiaepcb2013d6_en.pdf) 4701 (дата звернення: 24.11.2020).

83. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT): ДСТУ EN 2:2014. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 3 с.

84. Визначення категорії приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною безпекою: ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Мінрегіонбуд України. 66 с.



85. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги: ДБН В.1.1-7:2016. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 41с.

86. Системи протипожежного захисту: ДБН В.2.5-56:2014. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 127 с.

87. Лапін В. М. Навч. посібник: Львівський банківський коледж. 1998. 192 с.

## ДОДАТОК А

## Деталі опитування китайських аутсорсингових компаній щодо причин рещорингу

Таблиця А.1 - Деталі опитування китайських аутсорсингових компаній щодо причин рещорингу \*

Категорія	Причини рещорингу	Shenzhen Tronicsky	KingClean	Sinoseal	ZN H Bike	Анонімна торгова компанія	Анонімна хімічна компанія
1	2	3	4	5	6	7	8
Компанія-покупець							
Орієнтація на витрати	Вартість робочої сили	-	+	+	+	+	-
	Витрати на транспортну логістику	-	+	+	-	-	-
	Витрати на координацію	-	-	+	-	-	-
	Переоцінка економії витрат	-	-	-	-	-	+
	Вартість енергії	-	+	+	-	-	-
	Вартість утримання запасів	-	-	-	+	-	-
	Ціна одиниці товару	+	+	+	+	+	+
Конкурентна стратегія	Витрати на сировину та її доступність	+	+	+	-	+	+
	Вартість бренду "Made in"	+	+	+	-	+	+
	Стабільність	-	-	-	-	+	-
	Ніша	+	-	-	+	-	+
	Швидкість виходу на ринок	-	-	-	+	-	+

## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
	Елітична стратегія товару	+	-	+	-	-	+
Компанія-постачальник							
Якість виконання	Якість продукту	-	-	+	+	-	-
	Якість продуктивності виробничого ланцюгу постачальника	-	-	+	+	-	-
	Якість робочої сили	-	-	-	-	-	+
	Якість процесу	-	-	-	-	-	+
	Якість інфраструктури постачальника	-	-	-	-	-	+
	Якість менеджменту постачальника	-	-	+	+	-	-
Домашня країна							
Специфічні фактори домашньої країни	Автоматизоване виробництво	-	-	-	+	+	-
	Державні стимули	+	+	-	-	+	-
	Доступ до кваліфікованого персоналу	-	-	+	-	-	+
Приймаюча країна							
Специфічні фактори приймаючої країни	Нормативно-правова база	-	-	+	-	+	+
	Питання довіри	+	-	+	-	-	+
	Висока плинність працівників	+	-	+	+	+	+
	Торгова політика	+	-	-	-	-	-
Глобальні							
Глобальна динаміка конкуренції	Зниження порівняльних переваг	-	-	+	-	+	+
	Зміна валютного курсу	+	+	+	+	+	+
	Зміни у світовій економіці	-	+	-	-	+	-

## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
	Політичні ризики	-	-	-	-	-	-
	Посилення конкуренції на ресурсні активи	-	-	-	-	+	+
	Глобальні екологічні вимоги	-	-	-	-	-	-

\*Джерело: складено автором за [51]