

ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ РЕШОРІНГУ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

CAUSES AND CONSEQUENCES OF RESHORING IN THE WORLD ECONOMY

Прушківська Е.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Національний університет «Запорізька політехніка»

Корчєбний Р.С.

студент,
Національний університет «Запорізька політехніка»

Prushkivska Emilia

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Korchebnyi Roman

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

У статті розглянуто рєшоринг як тенденцію, що впливає на економічний розвиток багатьох країн. Розкрито причини здійснення рєшорингу компаніями в розвинутих країнах. Виявлено, що рєшоринг перебуває на початковій стадії свого розвитку і серед методів розміщення виробництва значно програє офшорингу. Встановлено, що ці два процеси не є взаємовиключними і можуть здійснюватися паралельно, що, скоріш за все, буде відбуватися протягом певного періоду. Виявлено причини рєшорингу і потенційні шляхи подальшого розвитку цього процесу. З'ясовано потенційні наслідки процесу рєлокації виробництва як для розвинутих країн, так і для країн, що розвиваються, які дадуть змогу більш ефективно використовувати знання майбутніх тенденцій в інвестиційній діяльності як для корпорацій, так і для національних економік.

Ключові слова: рєшоринг, офшоринг, економіка, виробництво, кваліфікація, робочі місця, безробіття.

В статье рассмотрен рєшоринг как тенденция, которая влияет на экономическое развитие многих стран. Раскрыты причины осуществления рєшоринга компаниями в развитых странах. Виявлено, что рєшоринг находится на начальной стадии своего развития и среди методов размещения производства значительно проигрывает офшорингу. Установлено, что эти два процесса не являются взаимоисключающими и могут осуществляться параллельно, что, скорее всего, будет происходить в течение определенного периода. Виявлены причины рєшоринга и потенциальные пути дальнейшего развития этого процесса. Выяснены потенциальные последствия процесса рєлокации производства как для развитых стран, так и для развивающихся стран, которые позволяют более эффективно использовать знания будущих тенденций в инвестиционной деятельности как для корпораций, так и для национальных экономик.

Ключевые слова: рєшоринг, офшоринг, экономика, производство, квалификация, рабочие места, безработица.

The article considered reshoring as a trend that affects the world economy and economic development of many countries. In recent years, its role in the economies of some countries is constantly increasing, and it is becoming the main political agenda for certain countries, which in turn creates a new debate among scientists about its true impact, as well there are more scientific works, articles, and publications in the media that in one way or another touch on this topic. The preconditions and reasons for reshoring by international companies in developed countries were revealed, the main ones being the growth of wages in the host countries, and miscalculations in the planning of offshoring activities, which forces companies to initiate the return of production home. It was found that reshoring is at an early stage of its development, as it is carried out only in the manufacturing sector and in limited quantities, and among the methods of placement of production, significantly loses to offshoring, which continues to be one of the main ways to organize the production process for international companies, who continue to relocate production to developing countries, thus focusing on low wages, to save on manufacturing. The issue of replacing low-skilled jobs

with high-skilled ones, when returning production from a developing country, is considered. It is established that these two processes are not mutually exclusive, and can be carried out in parallel, depending on the economic profitability of a particular option to move production for a particular economic sector, which is likely to occur over time, and what we can already see for certain sectors of the economy, such as luxury goods. Potential ways of further development of this process are revealed. The consequences of the process of relocation of production are also clarified, both for developed countries, which are home countries for reshoring companies, and for developing countries, which are host countries, and which will allow more will allow more effective use of this knowledge of the future development of these trends in the world economy in investment activities, both for corporations and for national economies.

Key words: *reshoring, offshoring, economy, manufacturing, qualifications, jobs, unemployment.*

Постановка проблеми. Реалії економічного буття свідчать про те, що компанії в розвинутих країнах все частіше переносять свою виробничу діяльність «додому». Дискусії щодо решорингу ведуться дуже активно, але існують значні розбіжності стосовно того, наскільки важливою є ця тенденція. Група експертів стверджує, що решоринг стане одним з найважливіших трендів XXI століття. Представники іншої групи мають більш скептичні погляди і переконують, що існує незначна кількість компаній, які здійснюють перенесення виробництв «додому». Для того щоб відобразити реалістичність, цього процесу, необхідно дослідити решоринг як явище і як процес.

Незважаючи на те, що загалом решоринг виглядає як феномен, що зможе повернути втрачені внаслідок офшорингу робочі місця, насправді це питання залишається одним з найбільш дискусійних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Решоринг є темою багатьох дискусій, які торкаються виробничих процесів у країнах з розвинутою економікою, але за останні декілька років він отримав ще більше уваги через те, що компанії, які займаються виробництвом продукції, все частіше стали переносити (повертати) виробничу діяльність у свою країну або сусідні країни. Причин для такої діяльності компаній існує декілька, зокрема зниження вартісних переваг розміщення виробництва в країнах, що розвиваються, недооцінка повної вартості офшорингу, потреба близькості виробництва до ринків збуту та інноваційних центрів, захист прав інтелектуальної власності.

Для того щоб розуміти причини решорингу, необхідно перш за все з'ясувати сутність цього поняття. Дослідженням сутності та процесів решорингу займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема О. Рогач, О. Любовець, Ю. Кіндзерський, Л. Фратточі, Л. Елларам, С. Кінкель, К. Мауро.

Л. Фратточі виділяє такі ознаки решорингу: приймається рішення про відмову від офшорингу, яке не передбачає закриття офшорних виробництв, а основне виробництво переноситься на батьківщину [1].

О. Рогач визначив п'ять таких основних причин решорингу як процесу: автоматизація та роботизація виробництва, діджиталізація, зростання використання 3D-принтерів, збільшення

середньої заробітної плати, здешевлення енергетичних ресурсів у США [2].

Вчені Крейнфілдського університету [3] зосереджують увагу на решорингу виробництва щодо потенційних наслідків цього явища для світової економіки, а також виокремлюють вплив мінливості політичних та динамічних економічних чинників. Результатом цього дослідження є підтвердження зростання популярності решорингу виробництва як процесу та його висвітлення вченими як явища.

Також велика кількість звітів міжнародних організацій та аналітичних статей у науково-популярній літературі торкається питань решорингу та офшорингу, наочно показує різні кути, під якими проявляється зацікавленість у цьому питанні.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення причин решорингу для з'ясування його наслідків для світової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Такі терміни, як «решоринг», «бекшоринг» та «ніаршоринг», часто використовуються як взаємозамінні та значною мірою сприяють плутанині навколо цього нового явища, хоча не завжди зрозуміло, чи мають ці терміни однакові значення. В академічній літературі існують певні вказівки, але розбіжності щодо точного визначення все одно існують. Зокрема, Л. Елларам трактує решоринг як «переміщення виробництва до країни своєї материнської компанії», інші описують решоринг лише як звичайну зміну місця знаходження щодо попередньої офшорної країни [4]. Бекшоринг розглядається як «повторна концентрація частин виробництва з власних закордонних місць, а також від іноземних постачальників до місця внутрішнього виробництва компанії» [5]. Ніаршоринг розглядається як рішення перенести раніше офшорну діяльність не до материнської країни компанії, а до сусідньої країни.

Для розвинутих економік доцільність решорингу полягає в можливостях отримати більше робочих місць, створенні більшої доданої вартості в національній економіці, а також 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 відбува-

ється повного повернення всієї діяльності, яка була офшорною протягом останніх десятиліть, 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 про те, 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.

Зауважимо, що як процес решоринг все більше й більше є предметом дискусії як в економічних, так і в політичних інституціях у 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 і взаємопов'язаних процесів. Повернення виробництва приведе до вирішення соціально-економічних проблем щодо формування додаткових робочих місць та збільшення зайнятості, як наслідок, покращення добробуту людей.

Решоринг можемо розглядати в такому ракурсі, як збільшення додаткових капіталовкладень у країни походження й сусідні з ними країни. Очікується, що через ці інвестиції повернене виробництво створить нову кількість робочих місць, які будуть потребувати висококваліфікованого персоналу.

Підкреслимо, що політика підтримки решорингу особливо помітна у США, де очікується, що повернення виробництва з країн, що розвиваються, приведе до розквіту американської економіки. У першому дослідженні з цієї теми "Boston Consulting Group" [6], повідомляла, що більше половини з 200 опитаних американських компаній з обсягами продажів, що перевищують 1 млрд. дол. США, перевели виробництво до Сполучених Штатів або планували зробити це протягом наступних декількох років. Ця ж консалтингова компанія прогнозувала, що решоринг у 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 з повернуто тільки 749 000 робочих місць [7].

Проблемні питання решорингу менш активні в Європі. Однією з причин цього є те, що європейське виробництво загалом менше знало впливу офшорних видів діяльності, особливо до Китаю. Однак у багатьох країнах за останні роки питання решорингу перебуває на порядку денному, хоча причини його появи відрізняються від американських.

Колишній прем'єр-міністр Сполученого Королівства Девід Камерон визначив решоринг як глобалізаційне явище, яке може допомогти збалансувати її економіку й повернути робочі місця з таких країн, як Китай чи Індія; тоді як у Німеччині Міністерство економіки представило «Національну індустріальну стратегію – 2030», у якій розглядає повернення виробництва як важливий фактор для свого виробничого сектору майбутнього. Дискусія щодо решорингу в Італії зосереджена скоріше на брендингу «Зроблено в Італії», який має мотивувати італійських виробників повернутися в Італію. Міністерство промислового відновлення Франції нещодавно запровадило ініціативи з підтримки решорингу, які доповнюють їхні політичні заходи, що знеохочують французькі компанії від офшорингу

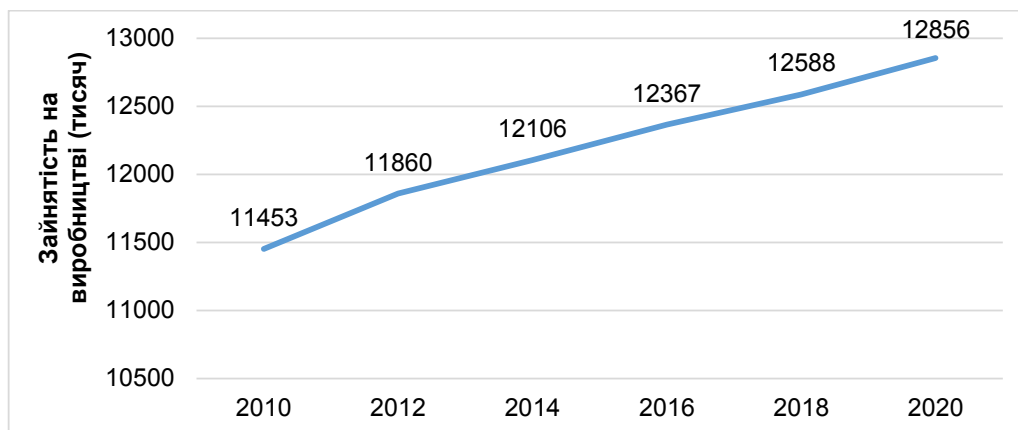


Рис. 1. Зміна кількості виробничих місць у США у 2010–2020 роках

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

виробництва, а президент Франції Еммануель Макрон [9] у своїй промові в березні 2020 року стверджував, що через пандемію коронавірусу Франція повинна добиватись економічного суверенітету.

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

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

Закцентуємо увагу на тому, що 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.

Із вищезазначеного випливає, що решоринг як процес набуває поширення, а розвинені країни стають більш привабливими для певної виробничої діяльності після десятиліть певного «програшу» країнам, що розвиваються. В цьому контексті виокремимо передумови та причини решорингу (табл. 1).

Базуючись на виокремлених передумовах та причинах решорингу, проаналізуємо їх більш детально.

У 1990-х та на початку 2000-х років компанії здійснювали офшорну діяльність у країнах, що

розвиваються, відтоді виробничі витрати в цих країнах значно виросли. Наприклад, середня заробітна плата в Китаї виросла з 300 доларів США у 2000 році до 1 000 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, автоматична аналітика даних, поступово перетворюють виробничі процеси. Існують думки про те, що використання нової інформації і технологій зробить робочі витрати відносно менш важливими у низці виробничих галузей. Наприклад, автоматизація виробничих процесів завдяки зростаючому використанню роботів може зменшити перевагу у вартості робочої сили країн, що розвиваються, оскільки витрати на робочу силу становитимуть меншу частку загальних витрат. Вірогідним є те, що поширення діджиталізації дасть змогу виробляти все більш дешеву та якісну продукцію у країнах з розвинутою економікою, знеохочуючи компанії від офшорингу і сприяючи решорингу.

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

Під час офшорингу інноваційної діяльності до країн, що розвиваються, компанії переважно дізнаються, що захист відповідної інтелектуальної власності не завжди перебуває на тому ж рівні, що «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 привели до перенесення деяких видів діяльності ближче «до дому».

Чим більше фірм поширюють свою діяльність по всьому світі, тим більш вразливими вони

Таблиця 1

Основні причини решорингу

Передумови	Причини
Зростання середньої заробітної плати в країнах, що розвиваються	Зміна структури витрат у країнах, що розвиваються
Збільшення ролі цифрових технологій у виробництві	Поширення діджиталізації виробництва в розвинутих економіках
Прорахунки під час планування та здійснення офшорної діяльності	Недооцінка «повних витрат»
	Потенційні загрози інтелектуальній власності
	Балансування економії витрат та розподілу ризиків
	Більша гнучкість через близькість до споживчих ринків

Джерело: складено авторами

стають до несподіваних подій, таких як стихійні лиха та політичні заворушення. Ланцюги поставання часто стають настільки складними, що проблеми в одній зі складових частин у цьому ланцюзі можуть привести до великих проблем в усьому ланцюгу.

Іншою перевагою переміщення виробництва в безпосередню близькість до ринків є 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 перш за все були зумовлені економією витрат. Наближаючи виробничі центри до кінцевих ринків, компанії хочуть повернути собі гнучкість у конкурентному процесі.

Зазначимо, що важко передбачити, що відбудеться в майбутньому, але обмежені позитивні новини про решоринг можуть привести 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 вирішити проблеми конкурентоспроможності виробництва в цих країнах та одночасно мінімізують безробіття. Незважаючи на гучні заголовки та політичні лозунги, результати залишаються неоднозначними, а політичні проєкти, які часто публічно ініціюються, не завжди матеріалізуються в реальності. Процеси решорингу потребують вигідних економічних умов та інституційних змін у країнах, які прагнуть до повернення виробництва та сфери послуг.

Офшоринг все ще відбувається одночасно з протилежними процесами, скоріш за все, його лідерство не буде змінюватися протягом багатьох років. Це спостереження є дійсним 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 ж 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 надалі

вивозити своє виробництво за кордон через зростання споживчих ринків у країнах з економіками, що розвиваються.

Щодо відносної важливості двох процесів, то сучасні процеси глобалізації доводять, що офшоринг все ж таки більш дієвий, адже компанії, які вибирають вивезення свого виробництва за кордон, все ще набагато більше, ніж тих, що займаються його поверненням. Як обговорювалося вище, привабливість таких країн, як Китай, значною мірою обумовлена їх великими та постійно зростаючими ринками, на відміну від ринків у розвинутих країнах, які перебувають у стагнації. Як будь-яке економічне явище, решоринг має також певні наслідки (табл. 2).

Перебільшенням є те, що решоринг дасть змогу 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 переживає стійке зменшення робочих місць у сфері виробництва, що пов'язано з високою продуктивністю праці в обробній промисловості [10]. У США за останнє десятиліття було втрачено 4 000 000 робочих місць через офшори [11]. Навіть визнаючи, що решоринг все ще перебуває на початковій фазі, бачимо, 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 «додому». Очікується, що підвищена автоматизація приведе до зменшення вартості трудомісткої праці в країнах, що розвиваються, через зменшення її частки у загальній ціні, що 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, ці робочі місця будуть ставати все більш висококваліфікованими. Британські дослідження припустили, що зі зростанням продуктивності праці у виробництві кількість робочих місць, які були повернуті, є незначною, вони є висококвалі-

Таблиця 2

Наслідки решорингу

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

Джерело: складено авторами

ліфікованими, більш технічними та добре оплачуваними [12]. 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 й вважати його неважливим. Це явище потребує подальшого ґрунтовного наукового дослідження, оскільки решоринг зможе похвалити економічну активність у виробничих галузях розвинутих країн.

Висновки. Із досліджень випливає, що в деяких країнах, наприклад США, питання повернення виробництва займає центральну позицію в політичних та економічних колах. З іншого боку, результати вже реалізованих політик та ініціатив не дають змогу стверджувати, що покладені на решоринг надії виправдовують себе. Багато пропонентів повернення виробництва мають завищені очікування, що, окрім

зростання конкурентоспроможності виробництва розвинутих країн, решоринг вирішить усі проблеми безробіття. Навіть якщо інвестиції в економіку дійсно матимуть позитивні результати щодо балансу різних секторів економіки, а повернуте з офшорів виробництво справді приведе до зростання робочих місць, то їх кількість буде обмеженою, 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.

Свідчення про те, що решоринг продовжує набирати обертів, не означає відміну або навіть сповільнення процесів офшорингу, він все ще тримає перше місце серед способів релокації виробництва. Підприємства можуть повертати або переміщати частину виробництва в сусідні країни для обслуговування внутрішніх та сусідніх ринків, водночас продовжувати офшоринг виробничих потужностей у країні, що розвиваються, для обслуговування локальних ринків. Скоріш за все, компанії надалі будуть віддавати перевагу офшорингу, оскільки споживчі ринки країн, що розвиваються, постійно розширюються, на відміну від ринків країн з розвинутими економіками, які перебувають у стагнації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Fratocchi L., Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G. Manufacturing Back-reshoring – An Exploratory Approach for Hypotheses Development. *Riunione Scientifica Annuale Associazione Italiana di Ingegneria*. 2020. Vol. 20. P. 54–59.
2. Рогач О. Структурні зміни мережевого виробництва багатонаціональних фірм. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 3–12.
3. An analysis of the UK's Capability to Reshore Production. URL: <https://www.cranfield.ac.uk> (дата звернення: 21.09.2020).
4. Ellram L., Tate W., Petersen K. Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*. 2013. Vol. 49. № 2. P. 101–132.
5. Kinkel S., Maloca S. Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2009. Vol. 15. № 3. P. 154–165.
6. 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: 01.10.2020).
7. Companies Reshoring. URL: <https://reshorennow.org/companies-reshoring> (дата звернення: 20.09.2020).
8. We can reshore manufacturing jobs, but Trump hasn't done it. URL: <https://www.epi.org/publication/reshoring-manufacturing-jobs> (дата звернення: 21.09.2020).
9. Macron renews calls for French sovereignty in healthcare and industry. URL: <https://fr.reuters.com/article/us-health-coronavirus-macron-idUSKBN25O15Z> (дата звернення: 18.09.2020).
10. 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: 15.09.2020).
11. Seeking Reshoring Advice to Provide to Trump Administration. URL: <https://academic.oup.com/cjres/article/7/3/379/2864041https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/22024855/seeking-reshoring-advice-to-provide-to-trump-administration> (дата звернення: 24.09.2020).
12. Bailey D., Propis L. Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2014. Vol. 7. № 3. P. 379–396.

REFERENCES:

1. Fratocchi L., Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G. (2020) Manufacturing Back-reshoring – An Exploratory Approach for Hypotheses Development. *Riunione Scientifica Annuale Associazione Italiana di Ingegneria*, vol. 20, pp. 54–59.
2. Rogach O. (2019) Strukturni zminy merezhevoho vyrobnytstva bahatonatsionalnykh firm [Structural changes in the network production of multinational firms]. *Stratehiiia rozvytku Ukrainy*, no. 2, pp. 3–12.

3. An analysis of the UK's Capability to Reshore Production. Available at: <https://www.cranfield.ac.uk> (accessed 21 September 2020).
4. Ellram L., Tate W., Petersen K. (2013) Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, no. 2, pp. 101–132.
5. Kinkel S., Maloca S. (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, no. 3, pp. 154–165.
6. Reshoring of Manufacturing to the US Gains Momentum. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2015/reshoring-of-manufacturing-to-the-us-gains-momentum> (accessed 01 November 2020).
7. Companies Reshoring. Available at: <https://reshorenw.org/companies-reshoring> (accessed 20 September 2020).
8. We can reshore manufacturing jobs, but Trump hasn't done it. Available at: <https://www.epi.org/publication/reshoring-manufacturing-jobs> (accessed 21 September 2020).
9. Macron renews calls for French sovereignty in healthcare and industry. Available at: <https://fr.reuters.com/article/us-health-coronavirus-macron-idUSKBN25O15Z> (accessed 18 September 2020).
10. Can Production Still Grow In Service-Based Economies. Available at: [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) (accessed 15 September 2020).
11. Seeking Reshoring Advice to Provide to Trump Administration. Available at: <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> (accessed 24 September 2020).
12. Bailey D., Propis L. (2014) Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 7, no. 3, pp. 379–396.