



Економіка

УДК 330.1:339.92: 331.522

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20806321>

**Сучасні стратегії сорсингу робочої сили транснаціональних корпорацій
та ексклюзія зайнятості**

Бервено Оксана Володимирівна,

д. е. н., професор,

професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

<https://orcid.org/0000-0002-7187-4106>

Москвіна Анастасія Олегівна,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

<https://orcid.org/0000-0001-8391-7647>

Злобін Віталій Юрійович,

аспірант кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026



***Анотація.** У сучасний період ТНК інтегрують у ланцюги доданої вартості велику частку світових трудових ресурсів та посилюють вплив на рух робочої сили у глобальному економічному просторі. Це актуалізує теоретичні та прикладні дослідження стратегій сорсингу трудових ресурсів ТНК та їх ролі у забезпеченні доступу працівників різних країн до гідних умов праці та її оплати.*

Сучасні теоретичні та прикладні дослідження діяльності ТНК залишають поза увагою аналіз обмежень глобальної зайнятості, формування яких безпосередньо пов'язано з сорсингом робочої сили ТНК. Метою статті є розкриття взаємозв'язку сорсингу робочої сили ТНК та ексклюзії зайнятості на світовому ринку праці на основі визначення та порівняльного аналізу його основних типів та їх сучасних трансформацій.

Сорсинг трудових ресурсів - це система забезпечення глобальних ланцюгів доданої вартості робочою силою, яка відповідає кількісним, якісним, професійним і соціально-культурним критеріям та вимогам ТНК та спрямована на мінімізацію витрат на персонал.

Відповідно до характеристик сучасних моделей сорсингу ТНК основними типами забезпечення ТНК трудовими ресурсами є прямиий і обернений внутрішній сорсинг – оншоринг та рещоринг робочої сили; віддалений і близький (дружній) глобальний сорсинг робочої сили – офшоринг та ніаршоринг трудових ресурсів. У теперішній час ТНК спираються на «подвійний сорсинг», використовуючи інструменти глобального і внутрішнього сорсингу.

Усі типи сорсингу робочої сили характеризуються довготривалими структурними ризиками глобальної зайнятості, є факторами її ексклюзії, оскільки сприяють формуванню бар'єрів та обмежень доступу працівників країн базування та перебування до робочих місць у підрозділах ТНК. Етичний



сорсинг робочої сили ТНК сприяє подоланню ексклюзії та формуванню інклюзивної зайнятості.

***Ключові слова:** глобальні ланцюги доданої вартості та постачання ТНК, віддалений та дружній глобальний сорсинг робочої сили, прямий та зворотній внутрішній сорсинг робочої сили, етичний сорсинг, ексклюзія зайнятості на світовому ринку праці*

Modern strategies of labour sourcing of transnational corporations and employment exclusion

Oksana Bervenno,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economic Theory and International Economics

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0002-7187-4106>.

Anastasiia Moskvina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Economic Theory and International Economics

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8391-7647>

Vitaliy Zlobin,

postgraduate student at the Department of Economic Theory and International
Economics

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine



Abstract. *At the current stage MNC integrate a large proportion of the world's labour resources into value chains and exert a growing influence on labour mobility within the global economic sphere. This highlights the relevance of theoretical and applied research into MNCs' labour sourcing strategies and their role in ensuring that workers from different countries have access to decent working conditions and remuneration.*

Current theoretical and applied research into the activities of MNCs overlooks an analysis of the exclusionary constraints on global employment, the formation of which is directly linked to MNC labour sourcing. The aim of this article is to reveal the interconnection between MNC labour sourcing and employment exclusion in the global labour market, based on the identification and comparative analysis of its main types and their contemporary transformations.

Labour sourcing is a system for supplying global value chains with a workforce that meets the quantitative, qualitative, professional and socio-cultural criteria and requirements of MNC and is aimed at minimising personnel costs.

In accordance with the characteristics of modern MNC sourcing models, the main types of labour resource provision for MNCs are direct and reverse internal sourcing – onshore and reshoring of the workforce; remote and close (neighbouring, friendly) global labour sourcing – offshoring and nearshoring of labour resources. At present, MNCs rely on 'dual sourcing', utilising the advantages of both global and internal sourcing.

All forms of labour sourcing are characterised by long-term structural risks to global employment and act as factors contributing to its exclusion, as they help to create barriers and restrictions on access for workers from host and home countries to jobs within MNC subsidiaries. Ethical labour sourcing by MNCs helps to overcome exclusion and foster inclusive employment.



Keywords: *global value and supply chains of MNCs, remote and friendly global labour sourcing, direct and reverse internal labour sourcing, ethical sourcing, exclusion from employment in the global labour market*

Постановка проблеми. У сучасний період транснаціональні корпорації (ТНК) контролюють значну частину світового виробництва, торгівлі, інвестицій тощо. За рейтингом Fortune Global 500 у 2024 році 500 найбільших компаній світу отримали 41,7 трильйона доларів доходу, що на 1,8% більше, ніж у попередньому році та становить понад третину світового ВВП. Топ-500 ТНК забезпечують роботою 70,1 мільйона людей [1].

Сучасні масштаби використання ТНК світових трудових ресурсів актуалізують питання забезпечення соціально-економічної рівності у сфері глобальної зайнятості. Зокрема у матеріалах Глобального форуму ЮНКТАД 2024 року з питань ланцюгів поставок було підкреслено важливість глобальних інструментів міжнародного регулювання діяльності багатонаціональних підприємств, таких як Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини, тристороння декларація МОП та Керівні принципи ОЕСР [2].

Забезпеченість ланцюгів доданої вартості трудовими ресурсами є однією з пріоритетних цілей стратегій географічної експансії ТНК, аналіз сутності, типів, розвитку та впливу яких на глобальну зайнятість є важливим напрямом теоретичних та прикладних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження ТНК, їх ролі у світовому господарстві та тенденцій розвитку розкривають різні аспекти цієї комплексної наукової проблеми [3;4] Якщо зосередитись на публікаціях, присвячених аналізу ланцюгів доданої вартості та постачання ТНК, то слід підкреслити актуальність досліджень їх моделей [5], принципів



організації [6], стратегій глобального сорсингу у окремих секторах та галузях світового господарства [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Стратегії сорсингу ТНК у контексті забезпечення ланцюгів доданої вартості трудовими ресурсами, їх вплив на зайнятість та соціально-трудова відносина на глобальному рівні не отримали ще системного наукового аналізу. Зокрема не визначено типи сорсингу робочої сили, їх особливості та ризики ексклюзії зайнятості, пов'язані з їх реалізацією ТНК.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є розкриття взаємозв'язку сорсингу робочої сили ТНК та ексклюзії зайнятості на світовому ринку праці на основі визначення та порівняльного аналізу його основних типів та сучасних трансформацій.

Виклад основного матеріалу досліджень Сорсинг є ефективним інструментом експансії транснаціональних корпорацій (ТНК) у міжнародному економічному просторі та оптимізації їх внутрішньоекономічного механізму. Це комплекс стратегій ресурсного забезпечення бізнесу на локальному, національному, регіональному та глобальному рівнях залежно від масштабів та цілей корпорацій, спрямованих на досягнення економії витрат, високого рівня конкурентоспроможності та оптимізації ризиків в умовах сучасних трансформацій світового господарства.

Забезпечення корпорацій трудовими ресурсами є одним із найважливіших напрямів стратегій сорсингу ТНК, здійснення яких базується на аналізі та ефективному використанні кількісних, якісних (кваліфікація та фаховість), вартісних (витрати на оплату праці) диспропорцій попиту та пропозиції на світовому ринку праці.

Сорсинг трудових ресурсів ТНК – це комплекс стратегій, форм та заходів використання корпорацією локальних, національних, регіональних та глобального ринків праці з метою забезпечення міжнародного бізнесу



робочою силою відповідно до визначених критеріїв та вимог щодо її вартості, якості, кваліфікаційної та професійної структури, соціально-культурних характеристик та м'яких навичок. Сорсинг робочої сили є внутрішнім, якщо використовуються джерела трудових ресурсів та механізм національного ринку праці країни базування, і глобальним, який характеризується залученням робочої сили країн перебування, що набувають статусу її донорів для іноземних бізнес-структур ТНК [8].

Сорсинг робочої сили, з одного боку, дозволяє:

– міжнародним корпораціям та їх структурам у країнах перебування оптимізувати витрати на залучення та оплату працівників необхідної спеціалізації та кваліфікації, забезпечити бізнес дефіцитними послугами праці, які є об'єктом конкуренції ТНК на світовому ринку праці та їх стратегічною перевагою;

– країнам перебування зменшити безробіття, отримати певні технологічні та фінансові вигоди (податки, інвестиції, людський капітал, інновації, технологічний розвиток), зменшити соціальну напругу тощо.

Але, з іншого боку, трудовий сорсинг ТНК також є фактором поглиблення соціально-економічної нерівності у сфері зайнятості як на національному, так і на глобальному рівнях трудових відносин.

Аналіз основних моделей сорсингу ТНК є основою виокремлення стратегій сорсингу трудових ресурсів та визначення їх основних типів, характеристики яких узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні типи сорсингу робочої сили ТНК

Сучасні моделі сорсингу ТНК	Типи трудового сорсингу ТНК	Характеристики типів трудового сорсингу ТНК
Офшоринг – перенесення бізнес-процесів з країн базування у	Віддалений глобальний сорсинг трудових	Використання місцевих ринків праці країн перебування для найму працівників у бізнес-структури ТНК; рух трудових ресурсів між іноземними



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

географічно віддалені країни [9]	ресурсів у межах міжнародних ланцюгів доданої вартості ТНК	структурами, аутсорсинг та фріланс. Мета – мінімізація витрат на персонал та отримання вигоди від залучення дешевшої робочої сили та спеціалізованих трудових ресурсів.
Ніаршоринг - переміщення операцій до сусідньої або близької країни, зазвичай у межах того ж регіону або континенту, зберігаючи при цьому деякі вигоди, пов'язані з офшорингом [10].	Близький (сусідський, дружній) глобальний сорсинг трудових ресурсів ТНК	Використання механізмів ринків праці сусідських (дружніх) країн перебування з метою подолання ризиків офшорингу та отримання вигод від «дружнього» співробітництва.
Оншоринг - розміщення корпорацією бізнес-процесів у межах різних регіонів країни базування [11].	Прямий внутрішній сорсинг трудових ресурсів ТНК	Використання ринків праці регіонів країни-базування, які мають певні переваги щодо інтересів ТНК стосовно вартості робочої сили та пропозиції спеціалізованої праці. Мета – мінімізація витрат на робочу силу через механізм регіональних ринків праці.
Решоринг - трансформація моделі оншорингу для міжнародних корпорацій, які здійснюють повернення бізнес-процесів з країн перебування у країну базування [10,11]	Зворотний внутрішній сорсинг трудових ресурсів ТНК	Використання ринків праці регіонів країни-базування з метою оптимізації витрат на персонал за рахунок подолання ризиків офшорингу, пов'язаних з трудовими ресурсами, таких як соціально-культурні, мовні та ментальні бар'єри, обмеженість контролю якості та продуктивності праці, втрата конфіденційності та витік корпоративної інформації, проблеми інтеграції у внутрішнє корпоративне середовище тощо



Глобальний сорсинг за моделями офшорингу та ніаршорингу щодо забезпечення ТНК трудовими ресурсами характеризується стратегіями віддаленого і сусідського (дружнього) сорсингу робочої сили.

Модель офшорингу протягом довгострокового періоду була пріоритетною для ТНК, оскільки забезпечувала їх доступ до дешевших порівняно з країною базування та дефіцитних ресурсів. Але сучасні процеси фрагментації світового господарства внаслідок поглиблення суперечностей і асиметрій глобалізації, формування та розвитку конкуруючих регіональних економічних структур обумовили зростання ризиків та загроз віддаленої географічної експансії ТНК. Значні витрати та втрати ТНК пов'язані з розривами та руйнуванням традиційно стабільних міжнародних ланцюгів доданої вартості та постачання, посиленням регуляторного впливу національних органів влади країн перебування, зростанням соціальної напруги тощо. У такій ситуації корпорації починають надавати перевагу так званому «дружньому» глобальному сорсингу, формуючи економічні відносини з партнерами, які мають спільні геополітичні інтереси та цінності. Стратегія френдшорингу передбачає перенаправлення ланцюгів поставок до країн, які вважаються політично та економічно безпечними або низькоризиковим, щоб уникнути перебоїв у веденні бізнесу. За результатами опитування керівників у 15 країнах експертами Центру регіонів, торгівлі та геополітики Всесвітнього економічного форуму виявилось, що 89% з них вважають порушення ланцюгів поставок найбільшим короткостроковим ризиком для своєї організації; 72% організацій прагнуть перенести виробничі бази ближче до джерел попиту (або ближче до берегів) [12].

Стратегією глобального сорсингу, що базується на френдшорингу, є ніаршоринг – модель географічного експансії ТНК, що обмежується дружніми сусідніми країнами та одним континентом. Зміна пріоритетів щодо моделей глобального сорсингу обумовила все більшу орієнтацію ТНК на забезпечення



бізнесу робочою силою на основі стратегії близького (сусідського, дружнього) глобального сорсингу трудових ресурсів. Ця стратегія, як і віддалений сорсинг, сприяє мінімізації витрат на трудові ресурси, оскільки базується на використанні дешевшої робочої сили сусідніх країн, але, у той самий час, забезпечує ТНК від ризиків віддаленого глобального сорсингу.

Моделі внутрішнього сорсингу робочої сили ТНК – це:

- прямий внутрішній сорсинг трудових ресурсів, орієнтований на використання переваг ринків праці регіонів країни-базування порівняно з іноземними ринками праці;
- зворотний внутрішній сорсинг робочої сили, спрямований на забезпечення міжнародного бізнесу від ризиків офшорингу, пов'язаних з використанням місцевих ринків праці країн перебування.

Важливо підкреслити, що стратегії прямого і зворотного сорсингу робочої сили ТНК поєднує вибір корпорації на користь використання локальних ринків праці регіонів країни базування не зважаючи на можливості використання дешевшої робочої сили, що забезпечує модель офшорингу. Цей вибір має інші аргументи, що його мотивують, серед яких, наприклад, мінімізація витрат на персонал щодо його адаптації до корпоративної культури, її цінностей і правил, що забезпечується відсутністю значних культурно-мовних та поведінкових відмінностей працівників країни базування. Крім того, є можливість отримання вигоди від різниці вартості робочої сили у різних локальних сегментах національного ринку праці. Таким чином, моделі прямого і зворотного внутрішнього сорсингу робочої сили забезпечують досягнення стратегічної мети мінімізації витрат ТНК на персонал.

Кожен тип сорсингу трудових ресурсів є стратегією оптимізації витрат ТНК на робочу силу, але різними засобами, серед яких:



- використання нижчої ціни робочої сили на ринках праці країн перебування порівняно з країнами-базування (віддалений та сусідський глобальний сорсинг робочої сили);
- мінімізація витрат і втрат, пов'язаних з ризиками, обумовленими соціально-культурними, мовними, ментальними відмінностями працівників іноземних підрозділів ТНК (зворотний та прямий і внутрішній сорсинг робочої сили).

Слід підкреслити, що, по-перше, у теперішній час ТНК спираються на «подвійний сорсинг» [13], використовуючи можливості і переваги як глобального так і внутрішнього сорсингу трудових ресурсів. По-друге, специфічним типом сорсингу є забезпечення ТНК робочою силою через внутрішньокорпоративний ринок праці як закриту від зовнішнього ринку систему руху персоналу між філіями і підрозділами міжнародної компанії, що регулюється її нормами, а не тільки законодавством певних країн. Функціонування внутрішньокорпоративного ринку праці забезпечує можливість залучення філіями ТНК фахівців через систему експатріації, формування та використання корпоративного резерву кадрів, передавання знань, навичок і досвіду ефективної праці, її корпоративних принципів, культури та технологій.

По-третє, стратегії сорсингу робочої сили ТНК мають суперечливий вплив на рівень соціально-економічної рівності у сфері трудових відносин. З одного боку, залучення до структур ТНК працівників з країн перебування є певним проявом інклюзії зайнятості [14] – включеності у господарські (виробничі, управлінські та ін.) процеси ТНК, які характеризуються високим рівнем технологічності, управління, культури праці, вищим за місцевий рівнем оплати тощо.

З іншого боку, сорсинг трудових ресурсів ТНК характеризується наявністю певних обмежень для населення країн перебування, яке не має



можливості та необхідного рівня підготовки для подолання бар'єрів доступу до таких робочих місць, а також працівників країн базування, які втрачають робочі місця, отже і доходи, внаслідок їх закриття та переміщення в інші країни. Ці взаємопов'язані процеси сорсингу робочої сили є одночасно і проявом, і фактором ексклюзії глобальної зайнятості [15] – виключення індивідів і соціальних груп від працевлаштування та здійснення трудових функцій у структурах ТНК, яка характеризується не тільки економічними, соціальними, культурними, а й географічними бар'єрами доступу до робочих місць (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок сорсингу робочої сили ТНК та ексклюзії зайнятості

Типи сорсингу робочої сили ТНК	Ексклюзія зайнятості
Віддалений глобальний сорсинг трудових ресурсів ТНК	<p>Країна перебування: бар'єри зайнятості (кваліфікаційні, соціально-культурні, мовні, ментальні) місцевого населення у підрозділі корпорації, дискримінація умов і оплати праці місцевих працівників і експатріантів, які запрошені ТНК і працюють за контракт з головним офісом.</p> <p>Країна базування: скорочення робочих місць для осіб певної кваліфікації, професій, соціальної ідентичності тощо внаслідок стратегії офшорингу; збільшення диспропорцій попиту і пропозиції на локальних та національному ринках праці, загрози маргіналізації осіб, соціальних груп та формування депресивних регіонів.</p>
Близький (сусідський, дружній) глобальний сорсинг трудових ресурсів ТНК	<p>Країни перебування: дискримінація умов і оплати праці місцевого виробничого персоналу та фахівців підрозділу ТНК та працівників, направлених центральним офісом корпорації (експатів).</p> <p>Країна базування: зменшення робочих місць для осіб певної кваліфікації, професій, соціальної ідентичності тощо внаслідок стратегії ніаршорингу.</p>
Прямий внутрішній сорсинг трудових ресурсів ТНК	<p>Країни перебування: прямий внутрішній сорсинг не має безпосереднього впливу на ці країни (за моделями офшорингу чи ніаршорингу), але опосередковано ця стратегія виключає певні країни з ланцюгів доданої вартості та постачання та обмежує</p>



	<p>їх потенційні можливості створення робочих місць, зменшення безробіття, подолання технологічного розриву тощо.</p> <p>Країна базування: регіональні диспропорції зайнятості та оплати праці внаслідок орієнтації ТНК на локальні ринки праці з нижчою ціною робочої сили, загроза формування депресивних регіонів, зростання прихованого безробіття та поглиблення «пастки безробіття» у певних регіонах</p>
Зворотний внутрішній сорсинг трудових ресурсів ТНК	<p>Країни перебування, з яких виводяться бізнес-процеси: втрата робочих місць, певного рівня доходу та значне зростання, у зв'язку з цим, попиту на робочі місця у місцевому бізнесі, що є обмеженими та не орієнтованими на корпоративний рівень реалізації професійних знань, навичок, досвіду працівників.</p> <p>Країна базування: бар'єри прямого внутрішнього сорсингу трудових ресурсів ТНК.</p>

У сучасний період стратегії сорсингу ТНК трансформуються під впливом економічної фрагментації та регіоналізації світового господарства, цифровізації економіки, впровадження у міжнародний бізнес принципів сталого економічного розвитку та ін.

Прикладом значних змін у сорсингу ТНК є формування та розвиток його етичної моделі, орієнтованої на створення продуктів з дотриманням справедливих трудових практик, безпечних та екологічно відповідальних умов праці, формування етичного ланцюга доданої вартості та поставок, що враховує місцеві, глобальні та етичні правила, ретельно контролює дії постачальників. Права та добробут працівників – це переваги етичного сорсингу [16; 17].

Сьогодні міжнародні корпорації, наприклад Apple, впроваджують суворі стандарти, якими встановлюється заборона примусової, дитячої чи кабальної праці в будь-якій ланці глобального ланцюга доданої вартості. Проведення корпорацією регулярних незалежних оцінок дотримання етичних норм усувають ризики ще на етапі найму. Кодекс поведінки компанії Nike



забезпечує чіткий захист працівників від дискримінації, забороняючи несправедливе ставлення на основі раси, статі, віку чи інших захищених характеристик [18]. Недискримінація та рівні можливості є основоположними принципами етичної трудової практики ІКЕА. Корпорація гарантує, що працівники оцінюються на основі їхніх професійних здібностей та внеску, а не особистих характеристик, не пов'язаних з виконанням роботи [19]. Таким чином, стратегії етичного сорсингу робочої сили безпосередньо спрямовані на подолання ексклюзії зайнятості у глобальній мережі ТНК.

Висновки. Типологізація глобального сорсингу трудових ресурсів базується на аналізі основних характеристик сучасних моделей ресурсного забезпечення ТНК та особливостей форм, методів та інструментів їх діяльності на світовому ринку праці, а також механізму внутрішньокорпоративного руху робочої сили. Основними типами сорсингу робочої сили ТНК є такі:

- віддалений глобальний сорсинг, орієнтований на ринки праці країн перебування, розташованих на значній відстані від країни базування;
- дружній (сусідський) глобальний сорсинг, що використовує ринки праці відповідно принципам френдшорингу.
- прямий внутрішній сорсинг, орієнтований на локальні ринки праці країни базування;
- зворотний внутрішній сорсинг як заміна джерел робочої сили – ринків праці країн перебування на ринки праці регіонів країни базування, тобто глобального сорсингу на внутрішній сорсинг робочої сили;

Стратегії всіх типів сорсингу робочої сили, по-перше, спрямовані на мінімізацію витрат ТНК на персонал, хоча досягаються різними методами та засобами. По-друге, їх реалізація зумовлює довгострокові структурні ризики глобальної зайнятості, пов'язані з формуванням бар'єрів та обмежень доступу працівників країн базування та перебування до робочих місць у підрозділах ТНК. У цілому, сорсинг робочої сили ТНК є фактором ексклюзії зайнятості у



глобальному економічному просторі, що диктує необхідність міжнародного регулювання діяльності ТНК як суб'єктів світового ринку праці.

Подальші дослідження спрямовані на аналіз етичного сорсингу робочої сили ТНК, стратегії якого сприяють інклюзивній зайнятості.

Список використаних джерел

1. Fortune Global 500 2025. PWC. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/>

2. Outcome Document UN Global Supply Chain Forum 2024. URL: https://unctad.org/system/files/information-document/gscf2024-outcome-document_en.pdf.

3. Гаврилюк І. І., Булик М. О. Новітні тенденції розвитку ТНК під впливом міжнародної інвестиційної діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-3>

4. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26372/1/%D0%A7%D0%95%D0%9F%D0%95%D0%9B%D0%AE%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%281%29%20%281%29%20%281%29.pdf.

5. Решетняк Б. Концепції управління та моделі ланцюга постачання підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-130>.

6. Alicke K, Dumitrescu E, Leopoldseder M, Schlichter M. How great supply-chain organizations work. September 24, 2020 URL:



<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-great-supply-chain-organizations-work>

7. Палант О., Шептуха А. Глобальний сорсинг та транспортна стратегія fashion-компаній: економічна модель вибору поставок в умовах дефіциту часу. *Економіка та суспільство* 2026. № 86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-65>

8. What is Sourcing? Definition, Concepts, and Challenges. 5th June 2024. URL: <https://www.onventis.com/blog/what-is-sourcing/>.

9. Offshoring, Reshoring, and the Evolving Geography of Jobs: A Scoping Paper. *OECD SOCIAL, EMPLOYMENT AND MIGRATION WORKING PAPERS*. 23 April 2024. No. 308. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/offshoring-reshoring-and-the-evolving-geography-of-jobs_bcef831d/adc9a9d5-en.pdf.

10. Reshoring vs. Nearshoring: Differences and Similarities. 15 January 2025. URL: <https://www.thomasnet.com/insights/reshoring-vs-nearshoring>.

11. Heaslip E. What Is Onshoring? Onshoring and reshoring are two ways to mitigate risk and protect your business from rising tariffs. 30 June 2025. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/what-is-onshoring>

12. Ellerbeck S. What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords? February 17 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/>

13. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с. https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/202504/Reznikova_navch_posib_2025_A5.pdf.

14. Перегудова Т. В. Соціально-трудова інклюзія: теоретичні основи визначення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-50>.



15. Бервено С. Соціально-економічна рівність: ексклюзивні обмеження та інклюзивні чинники забезпечення. *Економічний простір*. 2025. № 308. С. 285-291. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.285-291>,

16. Purchasing guide: What does ethically sourced mean? December 27 2024. URL: <https://fsc.org/en/blog/ethically-sourced>.

17. Khatun T. Ethical Procurement- Ensuring Fair Labor Practices in the Supply Chain. June 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381107843_Ethical_Procurement-_Ensuring_Fair_Labor_Practices_in_the_Supply_Chain](https://www.researchgate.net/publication/381107843_Ethical_Procurement_-_Ensuring_Fair_Labor_Practices_in_the_Supply_Chain).

18. McMillan A. Top 10: Ethical Labour Practices. December 18 2024. URL: <https://procurementmag.com/supply-chain-management/top-10-ethical-labour-practices>.

19. Top 10 Ethical Labor Practices Transforming Global Supply Chains. SDG News. December 3 2024. URL: <https://sdgnews.com/top-10-ethical-labor-practices-transforming-global-supply-chains>.