

УДК 332.1

DOI: 10.17277/voprosy.2025.04.pp.050-062

ИНШОРИНГ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Е. В. Ерофтеев, Б. А. Тхориков

*ФГБОУ ВО «Российский государственный университет
им. А. Н. Косыгина», Москва, Россия*

Ключевые слова: бизнес-процессы; институциональные факторы; иншоринг; офшоринг; решоринг; функциональные факторы; экономическая эффективность.

Аннотация: Представлена систематизация и классификация факторов, определяющих экономическую эффективность трансформации бизнес-процессов промышленных предприятий в условиях иншоринга. Проведен систематический обзор научной литературы 2015 – 2025 гг. с использованием методологии PRISMA, позволивший выявить фрагментарность существующих подходов. Выделены две укрупненные группы детерминант: институционально-экономические факторы внешней среды и функционально-специализированные факторы внутренней среды предприятия. Предложен авторский подход к классификации факторов по функциональной роли (целевые, базисные, проблемные и управляющие), интегрирующий институциональный и функциональный аспекты. Построена когнитивная модель анализа, учитывающая совокупность факторов при обосновании решений о переносе производства.

Введение

Глобальные цепочки создания стоимости в последние годы испытывают давление со стороны геополитических рисков, санкционных ограничений, роста издержек в традиционных офшор-зонах и ускоренной цифровизации производства [1 – 3]. В этих условиях особое значение приобретает стратегия иншоринга – возвращение производственных мощностей

Ерофтеев Егор Вадимович – аспирант кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов, e-mail: e.erofteev@yandex.ru; Тхориков Борис Александрович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов, ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина», Москва, Россия.

в национальную юрисдикцию [4, 5]. Для России, как и для других индустриально развитых стран, иншоринг рассматривается не только как способ снижения уязвимости перед внешними шоками, но и как инструмент технологического суверенитета, реиндустриализации и повышения устойчивости бизнес-процессов промышленных предприятий.

Несмотря на широкий интерес к данной проблематике, исследовательское поле остается фрагментированным. Часть работ фокусируется на институциональных факторах (макроэкономических условиях, регуляторике, господдержке), другая – на внутренних характеристиках компаний (технологическом уровне, компетенциях персонала, гибкости процессов). В результате отсутствует единая классификация факторов, которая позволяла бы комплексно оценивать эффективность решений о переносе производств [6 – 9]. В результате нерешенной остается *научная проблемы* – какие факторы определяют экономическую эффективность бизнес-процессов при иншоринге и как их можно структурировать в целостную классификацию, пригодную для анализа и практического применения?

Цель исследования – разработка интегрированной системы классификации факторов, объединяющей институционально-экономические (внешние) и функционально-специализированные (внутренние) детерминанты, включающей функциональное разделение факторов на целевые, базисные, проблемные и управляющие.

Научная новизна заключается в том, что, в отличие от предыдущих исследований, перечисляющих факторы без указания их роли и взаимосвязей, предлагается когнитивная модель, которая отображает не только состав факторов, но и их функциональные роли в принятии решений о размещении производственных процессов.

Практическая значимость результатов проявляется в возможности использовать классификацию и модель для аудита готовности предприятий к иншорингу, разработки мер промышленной политики и проектирования стратегий локализации производства.

Методология исследования

Исследование выполнено в формате систематического литературного обзора с опорой на протокол PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Такой подход обеспечил воспроизводимость отбора источников и позволил снизить риск фрагментарности анализа.

Поиск публикаций проводился в международной базе данных Scopus, а также в российских научных журналах, индексируемых в РИНЦ. Временные рамки охвата составили 2015 – 2025 гг., что позволяет отразить как последствия глобальной пандемии и санкционной политики, так и новые тенденции в развитии производственных стратегий.

В процессе отбора выделены около 400 публикаций, после скрининга и анализа полнотекстов в итоговую выборку вошло 120 источников, соответствующих тематике эффективности бизнес-процессов при иншоринге.

Для обработки данных применялся комплекс методов:

– контент-анализ и сравнительный обзор для выявления факторов и сопоставления институциональных и функциональных подходов;

– когнитивное моделирование для построения карты взаимосвязей факторов и их функциональных ролей;

– общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение, абстрагирование и классификация. Эти инструменты позволили не только систематизировать разрозненные сведения, но и интегрировать их в целостную модель.

Результаты исследования

В ходе анализа отобранных публикаций проводилось качественное содержательное обобщение факторов, влияющих на эффективность офшоринга или решоринга. Выявленные детерминанты были структурированы по природе и сфере воздействия на бизнес-процессы предприятий. Для дальнейшего концептуального осмысления взаимосвязей факторов применен подход когнитивного моделирования сложных социально-экономических систем. В частности, построена когнитивная карта факторов, позволяющая определить иерархию влияний и функциональную роль каждого из них в системе принятия решений о размещении производства. Такой подход обеспечил разработку авторской классификации факторов по их функциональной роли (целевые, базисные, проблемные, управляющие), дополняющей традиционное разделение факторов на внутренние и внешние.

Проведенный системный анализ 120 источников подтвердил значительную неоднородность трактовок факторов иншоринга в литературе. В целях упорядочения разнообразия подходов все выявленные факторы были разделены на две укрупненные группы – институционально-экономические и функционально-специализированные. Такая группировка отражает, с одной стороны, внешние условия функционирования предприятий, с другой – внутренние, отраслевые и технологические особенности, влияющие на эффективность возвращения производства.

Институционально-экономические факторы охватывают характеристики внешней среды компании: макроэкономические условия, организационно-управленческие и нормативно-правовые аспекты, формирующие институциональные рамки для принятия стратегических решений о переносе производственных мощностей [1, 9, 10]. К данной категории относятся, например, стоимостные факторы (налоги, стоимость ресурсов, уровень заработных плат), регуляторные факторы (особенности нормативной базы, торговая политика, режимы поддержки промышленности), а также геоэкономические риски (санкции, политическая нестабильность, глобальные кризисы).

Функционально-специализированные факторы включают аспекты, непосредственно связанные с внутренними процессами и спецификой деятельности компаний: отраслевые, технологические, социально-экологические и иные специализированные характеристики [11 – 13]. Эти детерминанты отражают специфические условия на уровне предприятия и отрасли – качество и гибкость производственных процессов, доступность компетентного персонала, требования к экологии и устойчивости цепочек поставок и другие, которые влияют на эффективность и устойчивость бизнес-процессов в контексте иншоринга.

В таблице 1 обобщены ключевые факторы, влияющие на экономическую эффективность офшоринга/решоринга, выявленные в анализируемой литературе, с разделением по указанным группам. Эффективность решений о переносе производства определяется широким спектром условий. Внешние (институциональные) факторы формируют «правила игры» – макроэкономические стимулы или барьеры, стоимость ресурсов, степень риска в глобальной среде, доступность инфраструктуры и мер поддержки. Внутренние (функциональные) факторы определяют потенциал и уязвимости компании – способность внедрять новые технологии, поддерживать качество и гибкость производства, управлять персоналом и экологическими требованиями. Так, повышение скрытых издержек и рисков офшоринга на фоне роста мировых зарплат снижает привлекательность зарубежного размещения [14]. Одновременно развитие автоматизации, цифровизации и индивидуализации спроса усиливает преимущества локального производства высокотехнологичной продукции [1, 3]. Государственная промышленная политика, такая как налоговые льготы, протекционистские меры, играет важную роль в формировании «зон экономических возможностей» для решоринга, тогда как усиливающиеся глобальные потрясения в виде пандемии и геополитики повышают стоимость риска длительных распределенных цепочек поставок.

Для более глубокого анализа взаимосвязей влияния выделенных факторов предложена классификация по их функциональной роли в системе управления процессом локализации производства. Все детерминанты разделены на четыре группы: целевые, базисные, проблемные и управляющие факторы. Данный подход основан на принципах стратегического планирования и когнитивного моделирования и позволяет связать воедино внешние ограничения и внутренние возможности компании. Ниже приведены определения этих групп с примерами факторов, относящихся к каждой из них.

Целевые факторы – стратегические ориентиры и критерии эффективности, относительно которых оцениваются результаты иншоринга. Они определяют конечные цели, ради достижения которых инициируется перенос производства. Например, фактор упущенных преимуществ – оценивает альтернативные издержки в виде потерянной выгоды от несделанного офшоринга либо, наоборот, от нереализованного решоринга. Также сюда относится фактор геополитического давления, отражающий уровень санкционных и политических рисков, влияющих на доступ компании к глобальным рынкам. Целевые факторы позволяют соотнести результаты локализации с исходными мотивами и рисками.

Базисные факторы – исходные условия системы, как внешние, так и внутренние, задающие отправную точку для принятия решения. Они характеризуют текущий потенциал компании и окружение. *Фактор конкурентных преимуществ* показывает наличие у компании уникальных ресурсов, технологий, знаний, обеспечивающих ей сильные позиции на рынке, которые могут быть реализованы через офшоринг или иншоринг. *Фактор инновационно-технологического развития* – уровень автоматизации, внедрения искусственного интеллекта (ИИ), цифровых решений и модернизации производственных процессов, определяющий технологическую готовность к локализации производства. *Географический фактор* – близость

Таблица 1

**Основные факторы, влияющие на эффективность иншоринга
по данным литературы**

Фактор	Описание факторов	Авторы
<i>Институционально-экономические факторы</i>		
Скрытые издержки офшоринга	Неучтенные затраты на логистику, маркетинг, коммуникации и управление, снижающие выгоду офшоринга [6, 7]	Анкарари и др., Педролетти, Чиабуски, Сиддики
Разнонаправленность стратегических целей	Несовпадение интересов между компанией и страной размещения производства [8 – 10]	Гаури, Стрейндж, Кук, Петричевич, Тис
Конкурентные преимущества офшоринга	Использование международных инноваций и знаний [15]	Анкарари и др.
Экзогенные шоки	COVID-19, сбои поставок, рост транспортных расходов [4, 16]	Анкарари и др., Горкина
География и знания	Близость к рынкам и инновациям усиливает офшоринг [7, 15]	Анкарари и др.
Институциональные барьеры	Культура, язык, слабая интеграция в научную среду [7, 15]	
Эндогенные факторы	Связь с бизнес-циклами и издержками труда [17]	Злате
Качество и гибкость	Высокие стандарты и адаптивность – стимулы для рещоринга [16]	Горкина
Индивидуализация продукции	Персонализированный спрос требует локализации [16]	
Рост затрат в офшор-зонах	Увеличение зарплат и расходов [1]	Кондратьев
Господдержка	Преференции, субсидии, логистическая поддержка [1, 16]	Кондратьев, Горкина
Автоматизация и ИИ	Снижение зависимости от дешевой рабочей силы [1]	Кондратьев
Риски ИС (интеллектуальная собственность)	Потеря технологий в странах с низкой правовой защитой [1]	Кондратьев
Протекционизм и санкции	Барьеры, геополитика, ограничение экспорта [2]	Смородинская и др.
<i>Функционально-специализированные факторы</i>		
Квалификация и рутинность	Навыки и тип задач определяют офшоринговые решения [12]	Гото Х. и др.
Поляризация труда	Снижение занятости и рост неравенства [13, 17, 18]	Же Цзян, Мандельман, Злате
Экология	Жесткие нормы стимулируют экспорт загрязнений [19, 20]	Чой и др, Барроуз и др.
Уязвимость цепочек	Хрупкость поставок из-за атак, пандемий [2]	Смородинская
Геополитическое давление	Санкции, технологические ограничения [2, 3, 21]	Смородинская, Миллер, Минат
Технологический суверенитет	Независимость в критических отраслях [3]	Минат, Варнавский
Цифровизация	Повышение эффективности локального производства [21]	Миллер
Когнитивное моделирование	Метод анализа сложных систем и иерархии факторов [22]	Казельская

к целевым рынкам, логистическим узлам и источникам сырья, влияющая на сроки и издержки доставки продукции. *Экологический фактор* – экологические нормативы и устойчивость к экологическим рискам в стране размещения, которые могут выступать как стимулом, так и препятствием для размещения производства.

Проблемные факторы – ограничения и негативные влияния, которые снижают эффективность функционирования производственной системы в условиях глобальной конкуренции. Эти факторы побуждают к изменениям, поскольку угрожают стабильности бизнеса. Фактор торговых барьеров – протекционистские меры, тарифные и нетарифные ограничения, затрудняющие доступ продукции на внешние рынки. Фактор роста затрат – увеличение расходов на рабочую силу, энергоносители, логистику, соблюдение норм и прочее, уменьшающее прибыльность производства за рубежом. Наличие выраженных проблемных факторов часто служит толчком к принятию решения о рещоринге.

Управляющие факторы – рычаги активного воздействия на систему с целью ее изменения и адаптации под новые условия. Это инструменты, которыми могут оперировать государство или сама компания для достижения стратегических целей. Фактор региональной специализации – формирует локальные производственные кластеры, позволяющие использовать преимущества конкретного региона, например, наличие компетенций или сырья для повышения эффективности производства. Фактор замещения – целенаправленное снижение зависимости от импорта путем развития импортозамещающих производств в критически важных отраслях. Управляющие факторы во многом отражают управленческие решения политики, направленные на реализацию стратегии иншоринга.

Предложенная многоуровневая классификация объединяет институциональный и функциональный подходы. *Во-первых*, выделение внешних (институциональных) и внутренних (функциональных) факторов обеспечивает целостный охват условий иншоринга. *Во-вторых*, дифференциация факторов по функциональной роли, от целевых ориентиров до инструментальных управляющих воздействий, дает возможность выстроить иерархию влияний и определить приоритеты при разработке стратегий локализации производства. Совокупность выделенных факторов и их функциональная классификация послужили основой для построения когнитивной модели анализа стратегий размещения производственных процессов.

На рисунке 2 представлена упрощенная структура данной модели. В центре находится цель – обоснование оптимальной стратегии размещения производственных мощностей. Целевые факторы задают ориентиры этой стратегии, базисные факторы отражают текущий потенциал и ограничения, проблемные факторы указывают на риски и вызовы, а управляющие факторы – на доступные механизмы и резервы влияния. Стрелками показано воздействие каждой группы факторов на процесс принятия решения. Данная когнитивная модель позволяет комплексно учитывать как внутренние возможности предприятия, так и внешние угрозы и стимулы при оценке целесообразности возвращения производства.

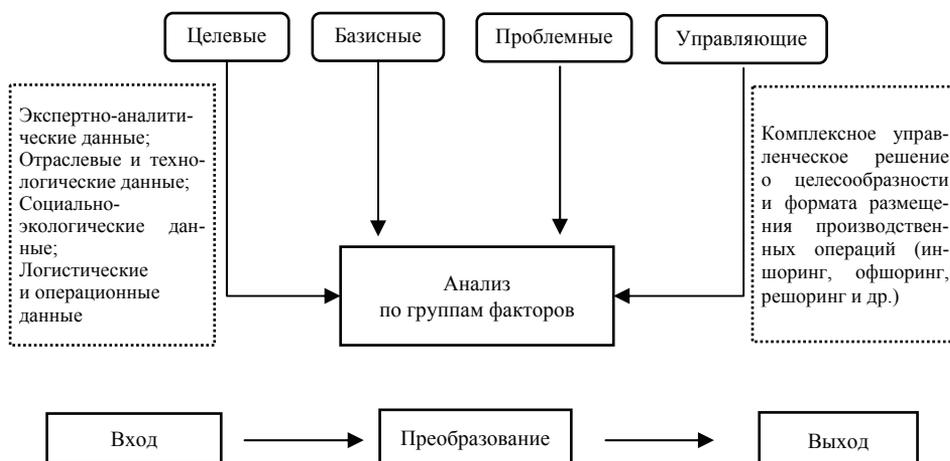


Рис. 2. Модель анализа факторов и выбора стратегии размещения производственных процессов

Полученные результаты указывают на необходимость комплексного подхода к оценке проектов иншоринга с учетом разнохарактерных факторов. Выявленные институционально-экономические детерминанты, такие как стоимостные, регуляторные, геополитические, во многом определяют внешние мотивы и барьеры для переноса производств. Эти факторы могут существенно различаться в зависимости от страны: например, усилия правительства США по стимулированию иншоринга такими механизмами, как принятие закона CHIPS and Science в 2022 г., налоговые льготы, тарифная политика, создали мощные институциональные стимулы для возврата производств. Одновременно в Китае и других странах с развивающейся экономикой наблюдается рост расходов на рабочую силу и ужесточение экологических норм, что снижает традиционные преимущества офшоринга. По данным недавних опросов, свыше 80 % производителей в Северной Америке рассматривают возможность переноса части мощностей домой в целях повышения прибыльности, сокращения импортозависимости и укрепления контроля над цепочками поставок [14]. Это подтверждает глобальный характер тенденций, выделенных в нашем обзоре: снижение дифференциала издержек между странами, рост значимости надежности и автономности производства, а также прямая поддержка рещоринга со стороны государств.

Функционально-специализированные факторы, в свою очередь, акцентируют внутренние и отраслевые аспекты эффективности. Исследование подтверждает выводы ряда авторов о том, что офшоринг оказывает сложное влияние на рынки труда: выгоды в виде снижения издержек для компаний сопровождаются сокращением рабочих мест и поляризацией занятости в развитых странах. В длительной перспективе такие социально-экономические эффекты становятся частью системы факторов, стимулирующих рещоринг, особенно под давлением общества и политики.

Кроме того, экологические последствия офшоринга все чаще учитываются при принятии решений. Перенос «грязных» производств в регионы

с мягким регулированием хотя и выгоден в краткосрочной перспективе, но влечет репутационные и долгосрочные климатические риски. Данные тренды находят отражение в концепции устойчивого рещоринга (reshoring), предполагающей возврат производств в целях соблюдения более высоких стандартов ESG. Таким образом, внутренняя функциональная эффективность, такая как качество, инновационность, производительность труда и внешняя устойчивость, становятся взаимосвязанными критериями при выборе стратегии размещения производств.

Важно отметить, что предложенная классификационная система интегрирует эти многоплановые аспекты. Разделение факторов на целевые, базисные, проблемные и управляющие позволяет заинтересованным сторонам определить, что именно побуждает к иншорингу, проблемы и упущенные выгоды, какие условия являются ключевыми для успеха проекта, базисные конкурентные преимущества и какими инструментами можно воздействовать для реализации проекта, управляющие факторы. Когнитивная модель, основанная на этой классификации, обеспечивает наглядное представление причинно-следственных связей между факторами. Она может быть использована для прогнозирования эффекта изменения тех или иных условий на конечный результат. Например, рост геополитической напряженности (целевой фактор) в сочетании с повышением скрытых издержек офшоринга (проблемный фактор) и появлением новых технологий автоматизации (базисный фактор) при наличии государственной поддержки (управляющий фактор) в совокупности значительно повышает привлекательность иншоринга.

Сравнение с предыдущими исследованиями показывает, что отдельные элементы предложенной модели находили отражение в литературе, но единой рамочной концепции до настоящего времени не предлагалось. Так, некоторые авторы выделяли две группы факторов – внешние и внутренние, другие фокусировались на классификации по направленности влияния, стимулах или препятствиях. В отечественной литературе, в работах [1, 16] делались попытки перечислить ключевые предпосылки рещоринга, однако без явного разделения их по ролям в стратегическом процессе. Представленный в данной работе подход развивает эти идеи, объединяя их в интегрированную структуру, внося научную новизну в предметную область управления глобальными производственными цепочками в контексте деглобализации и технологического суверенитета.

Заключение

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что разработанные результаты могут быть использованы как инструмент прикладной диагностики готовности предприятия к иншорингу. Предложенная классификация факторов позволяет оценивать соответствие внешних условий (наличие государственной поддержки, уровня геополитических и экономических рисков) и внутренних ресурсов (технологической базы, компетенций персонала, гибкости организационных процессов) критериям успешного возвращения производственных мощностей. Такая ди-

агностика помогает выявить не только благоприятные предпосылки, но и потенциальные уязвимости. Обнаружение проблемных факторов подсказывает, какие узкие места требуют первоочередной проработки – будь то снижение логистических издержек, повышение экологической устойчивости или развитие кадрового потенциала. Одновременно анализ базисных преимуществ позволяет выявить сильные стороны, которые могут быть капитализированы при локализации – например, наличие уникальных технологий или производственных компетенций.

Важным результатом стало построение когнитивной модели, отражающей взаимосвязи институциональных и функциональных факторов, их роли и иерархию влияния. Данная модель открывает возможности для последующего количественного анализа: на ее основе могут быть разработаны имитационные модели и сценарии развития производственных сетей с учетом тенденций иншоринга. Тем самым обеспечивается переход от качественной систематизации к инструментарию прогнозирования и практического планирования.

В рамках статьи решена ключевая исследовательская задача – сформирована целостная классификация факторов экономической эффективности бизнес-процессов в контексте иншоринга, интегрирующая институциональный (внешний) и функциональный (внутренний) подходы. Систематический анализ литературы подтвердил, что процессы возвращения производственных мощностей детерминированы сочетанием внешних условий (макроэкономических, регуляторных, геополитических) и внутренних характеристик предприятий (технологических, организационных, социальных). Разделение факторов на институционально-экономические и функционально-специализированные позволило структурировать разнородные сведения и устранить фрагментарность существующих подходов.

Дополнительное методологическое новшество состоит в классификации факторов по функциональной роли: целевые, базисные, проблемные и управляющие. Такой многоуровневый подход позволяет учитывать одновременно стратегические цели, исходные условия, ограничения и доступные инструменты воздействия. В результате предложена концептуальная когнитивная модель, которая наглядно демонстрирует влияние каждой группы факторов на процесс выбора стратегии размещения производств (офшоринг или иншоринг).

Полученные выводы формируют теоретико-методологическую основу для дальнейших исследований и прикладных решений. На их базе планируется разработка количественной модели оценки потенциала иншоринга применительно к экономике России. Такая модель позволит рассчитывать эффекты изменения ключевых факторов и проводить сценарный анализ целесообразности возврата отдельных производств в национальную юрисдикцию. Практическая значимость также заключается в возможности использовать результаты при разработке мер промышленной политики, направленных на стимулирование реиндустриализации, укрепление технологического суверенитета и обеспечение устойчивого развития российской промышленности в условиях новой волны деглобализации.

Список литературы

1. Кондратьев, В. Б. Решоринг как форма реиндустриализации / В. Б. Кондратьев // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2017. – Т. 61, № 9. – С. 54 – 65. doi: 10.20542/0131-2227-2017-61-9-54-65
2. Смородинская, Н. В. Курс на технологический суверенитет: новый глобальный тренд и российская специфика / Н. В. Смородинская, Д. Д. Катуков // *Балтийский регион*. – 2024. – Т. 16, № 3. – С. 108 – 135. doi: 10.5922/2079-8555-2024-3-6
3. Минат, В. Н. Офшоринг и решоринг высокотехнологичной промышленности США в 1951–2020 гг. / В. Н. Минат // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2022. – № 6. – С. 179 – 190. doi: 10.47475/1994-2796-2022-10618
4. Return to the United States: Impact of reshoring announcements and reshoring risks on market valuation / M. P. S. Cheng, D. Johansen, C. Cheng [et al.] // *Management Science*. – 2025. – Vol. 71, No. 4. – P. 3253 – 3282. doi: 10.1287/mnsc.2022.00599
5. Dussaux, D. Imported carbon emissions: Evidence from French manufacturing companies / D. Dussaux, F. Vona, A. Dechezleprêtre // *Canadian Journal of Economics*. – 2023. – Vol. 56, No. 2. – P. 593 – 621. doi: 10.1111/caje.12653
6. Pedroletti, D. Reshoring: A review and research agenda / D. Pedroletti, F. Ciabuschi // *Journal of Business Research*. – 2023. – Vol. 164. – P. 114005. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114005
7. Back-shoring vs. Offshoring: The importance of innovating with host-country inventors / A. Ancarani, L. Ardito, C. Di Mauro, A. Messeni Petruzzelli // *International Business Review*. – 2024. – Vol. 33, No. 1. – P. 102337. doi: 10.1016/j.ibusrev.2024.102337
8. Strange, R. Outsourcing, offshoring and the global factory / R. Strange, G. Magnani // *The routledge companion to the geography of international business*. – London: Routledge, 2018. – P. 60 – 77.
9. Ghauri, P. Research on international business: The new realities / P. Ghauri, R. Strange, F. L. Cooke // *International Business Review*. – 2021. – Vol. 30, No. 2. – P. 101794. doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101794
10. Petricevic, O. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise / O. Petricevic, D. J. Teece // *Journal of International Business Studies*. – 2019. – Vol. 50, No. 9. – P. 1487 – 1512. doi: 10.1057/s41267-019-00269-x
11. Puig, F. Running faster and jumping higher? Survival and growth in international manufacturing new ventures / F. Puig, M. Gonzalez-Loureiro, P. N. Ghauri // *International Small Business Journal*. – 2018. – Vol. 36, No. 7. – P. 829 – 850. doi: 10.1177/0266242618777792
12. Goto, H. Offshoring and the distribution of skills / H. Goto, Y. Ma, N. Takeuchi // *Journal of Economic Theory*. – 2025. – Vol. 225, No. 6. – P. 102985. doi: 10.1016/j.jet.2025.105994
13. Jiang, Z. Offshoring, firm-level adjustment and labor market outcomes / Z. Jiang // *Journal of Economic Dynamics and Control*. – 2024. – Vol. 166, No. 2. – P. 104905. doi: 10.1016/j.jedc.2024.104905
14. The Rise of Reshoring: Is This Trend Here to Stay? // *Supplyframe.com*. – URL: <https://intelligence.supplyframe.com/reshoring-trend-stay/#:~:text=The%20pandemic%20spotlighted%20the%20elevated,the%20cost%20advantage%20of%20offshoring> (дата обращения: 01.09.2025).
15. Ancarani, A. An entrepreneurial lens on backshoring implementation by SMEs / A. Ancarani, C. Di Mauro. // *British Journal of Management*. – 2024. – Vol. 35, No. 4. – P. 2081 – 2102. doi: 10.1111/1467-8551.12812

16. Горкина, Т. И. Решоринг: его влияние на территориально-производственную структуру обрабатывающей промышленности США / Т. И. Горкина // Географический вестник. – 2020. – № 3(54). – С. 46 – 54. doi: 10.17072/2079-7877-2020-3-46-54

17. Zlate, A. Offshore production and business cycle dynamics with heterogeneous firms / A. Zlate // Journal of International Economics. – 2016. – Vol. 100. – P. 34 – 49. doi: 10.1016/j.jinteco.2016.01.004

18. Mandelman, F. S. Labor market polarization and international macroeconomic dynamics / F. S. Mandelman // Journal of Monetary Economics. – 2016. – Vol. 79, No. 1. – P. 1 – 16. doi: 10.1016/j.jmoneco.2016.01.004

19. Choi, J. The cleanup of US manufacturing through pollution offshoring / J. Choi, J. Hyun, G. Kim, Z. Park // Journal of International Economics. – 2025. – Vol. 154, No. 4. – P. 104046. doi: 10.1016/j.jinteco.2025.104046

20. Barrows, G. Foreign demand, developing country exports, and CO₂ emissions: Firm-level evidence from India / G. Barrows, H. Ollivier // Journal of Development Economics. – 2021. – Vol. 149, Is. C. – P. 102587. doi: 10.1016/j.jdevco.2020.102587

21. Миллер, Я. В. Воздействие цифровизации на глобальные цепочки создания стоимости / Я. В. Миллер // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 12. – С. 50 – 59. doi: 10.24412/2072-8042-2021-12-50-59

22. Казельская, А. В. Анализ возможности создания единой базы знаний на основе когнитивных технологий / А. В. Казельская // Труды Междунар. науч.-практ. конф. «Новая экономическая реальность, кластерные инициативы и развитие промышленности (ИНПРОМ–2016)», Санкт-Петербург, 19 – 26 мая 2016 г. / под ред. А. В. Бабкина. – СПб., 2016. – С. 341 – 351.

References

1. Kondrat'ev V.B. [Reshoring as a form of reindustrialization], *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World Economy and international Relations], 2017, vol. 61, no. 9. pp. 54-65. doi: 10.20542/0131-2227-2017-61-9-54-65 (In Russ., abstract in Eng.)

2. Smorodinskaya N.V., Katukov D.D. [Moving Towards Technological Sovereignty: A New Global Trend and the Russian Specifics], *Baltiyskiy region* [Baltic region], 2024, vol. 16, no. 3, pp. 108-135. doi: 10.5922/2079-8555-2024-3-6 (In Russ., abstract in Eng.)

3. Minat V.N. [Offshoring and reshoring of the high-tech industry of the USA in 1951-2020], *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 2022, no. 6(464), pp. 179-190. doi: 10.47475/1994-2796-2022-10618 (In Russ., abstract in Eng.)

4. Cheng M.P.S., Johansen D., Cheng C. [et al.] Return to the United States: Impact of reshoring announcements and reshoring risks on market valuation, *Management Science*, 2025, vol. 71, no. 4, pp. 3253-3282. doi: 10.1287/mnsc.2022.00599

5. Dussaux D., Vona F., Dechezleprêtre A. Imported carbon emissions: Evidence from French manufacturing companies, *Canadian Journal of Economics*, 2023, vol. 56, no. 2, pp. 593-621. doi: 10.1111/caje.12653

6. Pedroletti D., Ciabuschi F. Reshoring: A review and research agenda, *Journal of Business Research*, 2023, vol. 164, pp. 114005. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114005

7. Ancarani A., Ardito L., Di Mauro C., Messeni Petruzzelli A. Back-shoring vs. Offshoring: The importance of innovating with host-country inventors, *International*

Business Review, 2024, vol. 33, no. 1, pp. 102337. doi: 10.1016/j.ibusrev.2024.102337

8. Strange R., Magnani G. Outsourcing, offshoring and the global factory, *The Routledge Companion to the Geography of International Business*, 2018, pp. 60-77.

9. Ghauri P., Strange R., Cooke F.L. Research on international business: The new realities, *International Business Review*, 2021, vol. 30, no. 2, pp. 101794. doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101794

10. Petricevic O., Teece D.J. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 2019, vol. 50, no. 9, pp. 1487-1512. doi: 10.1057/s41267-019-00269-x

11. Puig F., Gonzalez-Loureiro M., Ghauri P.N. Running faster and jumping higher? Survival and growth in international manufacturing new ventures, *International Small Business Journal*, 2018, vol. 36, no. 7, pp. 829-850. doi: 10.1177/0266242618777792

12. Goto H., Ma Y., Takeuchi N. Offshoring and the distribution of skills, *Journal of Economic Theory*, 2025, vol. 225, no. 6, pp. 102985. doi: 10.1016/j.jet.2025.105994

13. Jiang Z. Offshoring, firm-level adjustment and labor market outcomes, *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2024, vol. 166, no.2, pp. 104905. doi: 10.1016/j.jedc.2024.104905

14. Available at: <https://intelligence.supplyframe.com/reshoring-trend-stay#:~:text=The%20pandemic%20spotlighted%20the%20elevated,the%20cost%20advantage%20of%20offshoring> (accessed 01 September 2025).

15. Ancarani A., Di Mauro C. An entrepreneurial lens on backshoring implementation by SMEs, *British Journal of Management*, 2024, vol. 35, no. 4, pp. 2081-2102. doi: 10.1111/1467-8551.12812

16. Gorkina T.I. [Reshoring: its impact on the territorial production structure of the manufacturing industry in the USA]. *Geograficheskiy vestnik* [Geographical Bulletin], 2020, no. 3, pp. 46-54. doi: 10.17072/2079-7877-2020-3-46-54 (In Russ., abstract in Eng.)

17. Zlate A. Offshore production and business cycle dynamics with heterogeneous firms, *Journal of International Economics*, 2016, vol. 100, pp. 34-49. doi: 10.1016/j.jinteco.2016.01.004

18. Mandelman F.S. Labor market polarization and international macroeconomic dynamics, *Journal of Monetary Economics*, 2016, vol. 79, no. 1, pp. 1-16. doi: 10.1016/j.jmoneco.2016.01.004

19. Choi J., Hyun J., Kim G., Park Z. The cleanup of US manufacturing through pollution offshoring, *Journal of International Economics*, 2025, vol. 154, no. 4, pp. 104046. doi: 10.1016/j.jinteco.2025.104046

20. Barrows G., Ollivier H. Foreign demand, developing country exports, and CO₂ emissions: Firm-level evidence from India, *Journal of Development Economics*, 2021, vol. 149, is. C, pp. 102587. doi: 10.1016/j.jdeveco.2020.102587

21. Miller Ya.V. [The impact of digitalization on global value chains], *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin], 2021, no. 12, pp. 50-59. doi: 10.24412/2072-8042-2021-12-50-59

22. Kazel'skaya A.V. *Trudy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Novaya ekonomicheskaya real'nost', klasternyye initsiativy i razvitiye promyshlennosti"* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "New Economic Reality, cluster Initiatives and Industrial Development"], 2016, pp. 341-351. (In Russ.)

Inshoring Industrial Enterprises: Classification of Business Process Efficiency Factors

E. V. Erofteev, B. A. Tkhorikov

The Kosygin State University of Russia, Moscow, Russia

Keywords: business processes; institutional factors; inshoring; offshoring; reshoring; functional factors; economic efficiency.

Abstract: This article presents a systematization and classification of factors determining the economic efficiency of business process transformation at industrial enterprises under inshoring conditions. A systematic review of the scientific literature from 2015 to 2025 was conducted using the PRISMA methodology, revealing the fragmentation of existing approaches. Two broad groups of determinants are identified: institutional and economic factors of the external environment and functional and specialized factors of the enterprise's internal environment. The author proposes an approach to classifying factors by functional role (target, basic, problematic, and control), integrating institutional and functional aspects. A cognitive analysis model is constructed that takes into account a set of factors when substantiating decisions about production relocation.

© Е. В. Ерофтьев, Б. А. Тхориков, 2025