

## КАДРОВІ РИЗИКИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

І. О. Дерід,  
к.е.н., доцент  
Ю. О. Гармаш,  
студент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
i.a.derid@karazin.ua

Статтю присвячено дослідженню кадрового ризику у міжнародному бізнесі. Авторами зазначено, що кадровий ризик у міжнародному бізнесі підсилюється і має свою специфіку. Наявність персоналу із різних країн породжує три типи кадрових ризиків: ризик експатріації, ризик, пов'язаний із багатонаціональністю команди, ризик наявності зловживань іноземною робочою силою. Ризик експатріації включає усі проблеми, що можуть виникнути зі співробітником, який перетнув кордон у ході виконання службових обов'язків. Одним з найбільших ризиків, що його зазнають експатріанти, є ризик втрати психічного здоров'я. Ризик багатонаціональності команди може бути представлений: міжнаціональними конфліктами, мобінгом за національною ознакою, проблемами в налагодженні системи управління. Ризик наявності зловживань іноземною робочою силою може проявитися у трьох формах: експлуатація нелегальних іноземних працівників; використання праці іноземних робітників, які потрапили у кабальні умови через зловживання недобросовісних кадрових агентств; наявність насильства, невідповідних умов праці та дитячої праці у ланцюгах постачання ТНК.

**Ключові слова:** ризик, міжнародний бізнес, експлуатація робітників, прихована робоча сила, дитяча праця, конфлікти, моббінг, експатріація.

### КАДРОВЫЕ РИСКИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Статья посвящена исследованию кадрового риска в международном бизнесе. Авторами отмечено, что кадровый риск в международном бизнесе усиливается и имеет свою специфику. Наличие персонала из разных стран порождает три типа кадровых рисков: риск экспатриации; риск, связанный с многонациональностью команды; риск наличия злоупотреблений иностранной рабочей силой. Риск экспатриации включает все проблемы, которые могут возникнуть с сотрудником, который пересек границу в ходе выполнения служебных обязанностей. Одним из самых больших рисков, которому подвержены экспатрианты, является риск потери психического здоровья. Риск многонациональности команды может быть представлен: межнациональными конфликтами, моббингом по национальному признаку, проблемами в налаживании системы управления. Риск наличия злоупотреблений иностранной рабочей силой может проявиться в трех формах: эксплуатация нелегальных иностранных работников; использование труда иностранных рабочих, которые попали в кабальные условия вследствие злоупотреблений недобросовестных кадровых агентств; наличие насилия, несоответствующих условий труда и детского труда в цепях поставок ТНК.

**Ключевые слова:** риск, международный бизнес, эксплуатация рабочих, скрытая рабочая сила, детский труд, конфликты, моббинг, экспатриация.

### HUMAN RESOURCES RISKS IN INTERNATIONAL BUSINESS

The article deals with human resources risks in international business. The authors studies, human resources risks, which are constantly reinforcing and have their own particularities in international business. As staff comes from different countries, three types of human resources risks can occur: risk of expatriation; risk, which is related to multinational team; risk of abusing of foreign labourforce. Risk of expatriation includes all the problems, which can happen to an employee, who goes abroad during business trips. One of the biggest risks, which an expatriate can suffer from is the risk of mental health loss. Risk of multinationality can be represented by international conflicts, mobbing based on nationality and problems of establishing management system. Risk of abuse of foreign labourforce may appear in three forms: exploitation of illegal foreign workers; using labourforce of foreign employees, who got into slavery because of unfair recruitment agencies; presence of violence, inappropriate working conditions and child labour in MNC's supply chains.

**Keywords:** risk, international business, exploitation of workers, hidden workforce, child labour, conflicts, mobbing, expatriation.

**Постановка проблеми.** Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. Одним із видів ризиків, із яким зіштовхується будь-яке підприємство, що використовує працю найманих робітників, є кадровий ризик. На підприємствах, що займаються міжнародним бізнесом, кадровий ризик підсилюється і має свою специфіку. З огляду на те, що нині річні доходи багатьох ТНК перевищують річні ВВП ряду держав, діяльність таких багатонаціональних гігантів передбачає високу мобільність

співробітників через кордони та налагодження взаємодії представників різних країн в одній команді. Однак навіть на невеликих суб'єктах міжнародного бізнесу виникають проблеми кадрового ризику, поглиблені міжнародним статусом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам кадрового ризику присвячені публікації ряду дослідників: А. Мітрофанова досліджує соціально-економічний зміст та структуру кадрових ризиків в організації [1], а також методи управління

кадровими ризиками [2]; Є. Нечаєва приділяє увагу аналізу та прогнозуванню кадрових ризиків в організаціях [3]; ряд авторів досліджують проблеми мультинаціональних команд та ризиків, що у них виникають [4]; Л. Калініченко досліджує управління кадровими ризиками на основі когнітивних моделей [5]. При цьому слід зазначити, що кадровому ризику саме на міжнародних підприємствах вітчизняними науковцями приділено досить мало уваги. Іноземні дослідники вивчають проблеми кадрового ризику міжнародного бізнесу більш активно: С. Гомес досліджує причини виникнення додаткових кадрових ризиків у транснаціональних компаніях [6].

**Постановка завдання.** В основу даного дослідження покладено аналіз кадрового ризику у міжнародному бізнесі з метою створення класифікації специфічних кадрових ризиків у міжнародному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як влучно зазначає у своїх роботах А. Борзунков, в результаті аналізу безлічі існуючих визначень терміна «кадровий ризик» викреслюються два основні підходи: згідно першого, відповідальність за реалізацію кадрового ризику покладають на персонал організації, згідно з другим – на кадрову службу організації [7, с. 82]. Взагалі, кадровий ризик – це ефект вірогідності настання невизначеної події, що пов'язана із власним персоналом компанії і може призвести до негативних впливів на цілі організації.

Кадрові ризики можуть виникати на будь-яких етапах управління кадрами: у процесі найму кадрів (невідповідність фактичної та запланованої кількості співробітників, невідповідність кваліфікації найманих працівників посадовим вимогам, проблеми в адаптації нових співробітників, неадекватний опис посадових зобов'язань); у процесі експлуатації кадрів (нерациональне використання робочого часу, низька продуктивність праці, помилки персоналу, навмисне псування майна співробітником, невиконання посадових обов'язків, низька мотивація персоналу, нездатність сприймати нововведення, шахрайство, зловживання, дискримінація та конфлікти, в тому числі за національною ознакою, ризик експатріації); у процесі вивільнення персоналу (висока текучість кадрів, наявність латентної текучості кадрів, втрата конфіденційної інформації, погіршення психологічної ситуації в колективі, судові тяжби із вивільненим чи скривдженим персоналом) [5, 7].

Як зазначають дослідники, персонал транснаціональних компаній, як правило, включає працівників із трьох типів країн: 1) із країни, де розташована штаб-квартира; 2) із приймаючих країн (країн, де розташовані філіали чи дочірні компанії); 3) із країн, що є постачальниками робочої сили чи фінансів [6].

Наявність працівників із різних країн породжує додаткові завдання та обов'язки для компанії: взаємодіяти з митними службами та посольствами; видавати довідки про дохід співробітників, які перетинають кордон; вивчати іноземну культуру і закони; організувати навчання для дітей іноземних

працівників; забезпечувати іноземних працівників та їх родини житлом; збирати інформацію про рівень життя і валютні курси в тих державах, звідки приїжджають або куди відбувають співробітники; прилаштовувати менеджмент під специфіку різних культур; організувати відрядження менеджерів з метою перевірки ефективності роботи експатрійованих співробітників та з метою вирішення їх проблем за кордоном; бути готовими до екстра-легальних політичних ризиків, пов'язаних з експатріацією (тероризм, кіднепінг) [6].

Наявність персоналу із різних країн може породжувати три специфічні типи кадрових ризиків: ризик експатріації, ризик, пов'язаний із багатонаціональністю команди, ризик наявності зловживань іноземною робочою силою.

Ризик експатріації – ризик, пов'язаний з перетинанням співробітниками компанії кордонів під час виконання міжнародних операцій компанії або з перетинанням кордонів іноземними співробітниками, яких наймає компанія [6]. Менеджери компанії, в якій присутні експатріанти, повинні розуміти ризики, яких експатріанти зазнають, допомагати уникнути зазначених ризиків, мінімізувати можливість того, що експатріантам буде завдано шкоди в іноземній країні. Перш за все, співробітники, що відбувають до іноземної країни повинні мати повний обсяг інформації про цю країну, про ступінь ризику у цій країні для іноземного співробітника, про способи мінімізувати ризик чи уникнути його. Взагалі, говорячи про ризик експатріації, зазвичай перераховують такі події ризику, як розбій, нападіння, пограбування, викрадення співробітника чи членів його родини. Однак джерелом ризику для експатріанта може бути не лише кримінальна дія з боку представників іноземної держави, але й необізнаність експатріанта про закони іноземної держави, внаслідок чого він сам може потрапити під відповідальність. Наприклад, Сінгапур завдяки особливому пільговому режиму оподаткування є надзвичайно привабливим для розміщення тут іноземних компаній, штаб-квартир ТНК та інших суб'єктів міжнародного бізнесу. Ця країна у рейтингу Doing business у 2015 році посіла друге місце. Щорічно сюди приїздить велика кількість експатріантів. У країні немає криміногенного становища, тут навпаки надзвичайно високий рівень правопорядку. Куріння у громадському місці або кинутий папірець призведуть до значних штрафів. І необізнаний експатріант може потрапити в неприємну ситуацію.

Ще одним типом ризику, якому піддається експатріант, є ризик втрати психічного здоров'я. Цією проблемою активно займаються американські дослідники. Зокрема, було проведено дослідження, в рамках якого тест на ідентифікацію психологічних проблем (виявлення депресії, тривоги, зловживань алкоголем чи наркотиками) пройшли дві групи робітників різних транснаціональних компаній із штаб-квартирами у США: одна група була представ-

лена американськими співробітниками, які працювали за місцем проживання у США, інша група була представлена співробітниками ТНК, які були експатрійовані для виконання службових зобов'язань (у групу ввійшли експатріанти, направлені у різні частини світу). Дослідження дало важливі висновки: емігранти мали більш високий загальний ризик проблем психічного здоров'я. Зокрема, серед робітників, що відчували депресію, було у 3 рази більше експатріантів, ніж робітників, що працюють на батьківщині; серед робітників, що відчували тривогу, експатріантів було у 2 рази більше, ніж робітників, що працюють на батьківщині. Дослідження показало, що внутрішні психологічні проблеми переносяться і на поведінку експатріантів, що проявляється у конфліктах із членами родини та колегами. Експатріанти із високим ступенем психологічного ризику також вказували на свою невдоволеність роботою, низько оцінювали свої результати, зазначали погіршення стосунків у колективі та родині. Експерти наполягають на необхідності співпраці експатріантів зі службами психологічної підтримки, діяльність яких повинна бути конфіденційною. З огляду на те, що такі служби не є доступними в багатьох частинах світу, їх створення або налагодження взаємодії експатріантів із ними через Інтернет чи телефон є важливою задачею для ТНК [8].

Ризик наявності зловживань іноземною робочою силою, на наш погляд, може проявитися у трьох формах: по-перше, експлуатація нелегальних іноземних працівників (сюди можна віднести як іноземних працівників, що використовуються на території розвинених країн і нелегально прибули сюди, так і працівників, які не покидали кордонів своєї країни, що розвивається, і неофіційно працюють на підрозділи іноземних компаній, розташовані тут); по-друге, використання праці легальних іноземних робітників, які потрапили у кабальні умови через зловживання недобросовісних кадрових агентств; по-третє, наявність насильства, домагань, невідповідних умов праці та дитячої праці у фірмах, що формують ланцюги постачання транснаціональних корпорацій. Виявлення таких зловживань в діяльності компаній загрожує активною негативною реакцією громадськості, що підігривається засобами масової інформації. Основним наслідком є погіршення іміджу міжнародної компанії і як результат – зниження продажів, втрата прибутків.

Як зазначають нині експерти з захисту прав людини, необізнаність корпорацій про порушення, що мають місце в процесі їх кадрового забезпечення, не може бути виправданням. Більше того, кожна компанія відповідає за будь-якого робітника, який зробив внесок у продукт, що його виробляє компанія, а отже, не може ігнорувати ті порушення, джерелом яких є кадровий посередник або навіть компанії із ланцюгів постачання [9]. Напередодні щорічного Економічного форуму у Давосі в 2016 році Міжнародною конфедерацією профспі-

лок (International Trade Union Confederation, ITUC) було оприлюднено скандальний звіт про експлуатацію робочої сили крупними корпораціями. Перш за все, транснаціональні компанії звинувачувались у тому, що вони мають приховану робочу силу (офіційно не оформлених робітників) і що сумарна кількість таких працівників складає близько 116 млн осіб. Прихована робоча сила має місце в підрозділах ТНК, розташованих у країнах, що розвиваються. Приховуючи робочу силу, ТНК ухиляються від сплати встановленої мінімальної заробітної плати, що і так у цих країнах є низькою порівняно із рівнем мінімальної заробітної плати в розвинених країнах. У скандальній доповіді, зокрема, було схематично розкладено підсумкову вартість футболки, виробленої на фабриці у Бангладеш і проданої у роздрібній торгівлі в США чи Європі. Із підсумкової роздрібно вартості виробу у 29 Євро: 59% (17 Євро) – роздрібна націнка; 12% (3,61 Євро) – прибуток бренду; 12% (3,40 Євро) – вартість сировини та матеріалів; 8% (2,19 Євро) – транспортні витрати; 4% (1,20 Євро) – посередники; 4% (1,15 Євро) – прибуток фабрики у Бангладеш; 0,9% (0,27 Євро) – накладні витрати; 0,6% (0,18 Євро) – платня робітнику. Для більш разючого ефекту у доповіді зазначалось, що 50 найбільших транснаціональних компаній світу мають разом річний дохід у сумі 3,4 трлн дол. Автори доповіді проаналізували дані по основних корпораціях-гігантах і зазначили, що більшість із них мають величезну кількість працівників у своїх ланцюгах постачання. Нагадаємо, що ланцюги постачання і умови праці саме у ланцюгах постачання часто відзначаються жахливими порушеннями. Зокрема, кількість робітників у ланцюгах постачання у компанії Apple складає 2,3 млн робітників, у використанні їх праці відзначаються такі порушення: 60-годинний робочий тиждень, дитяча праця, суїцид робітників, непрозорість оплати праці, побої та домагання. Зазначені проблеми мають місце не лише для компанії Apple, а практично для всіх ТНК, що мають розгорнену мережу ланцюгів постачання в країнах, що розвиваються [10]. Дитяча праця, як не дивно, досі залишається проблемою. Звіт Міжнародної організації праці вказує, що на 2012 рік працювали 16,7% від загальної кількості дітей у світі (віком від 5 до 17 років), 5,4% відсотків від загальної кількості дітей у світі працювали на небезпечній роботі [11]. Найбільше дитяча праця використовується в текстильній промисловості. Звісно, що ТНК індустрії моди не напряму використовують дитячу працю, однак багато компаній, що являють собою ланцюги постачання для ТНК, використовують працю дітей. У бавовняній промисловості країн, що розвиваються, діти використовуються для передачі пилку з однієї рослини до іншої, збору урожаю бавовни, прополки. Вони працюють тривалий робочий день, підлягають впливу пестицидів, а платню отримують часто нижче за мінімальну [12]. Наявність порушень такого роду значно шкодить іміджу компаній,

адже вказує на низький рівень їх соціальної відповідальності. Проблема часто полягає у тому, що керівництво ТНК не знає про порушення, що мають місце в їх ланцюгах постачань. Так, зокрема, компанія Nestle вже кілька разів потрапляла на шпальти газет у зв'язку зі звинуваченнями, то у пригніченні та рабських умовах праці робітників у ланцюжках постачання морепродуктів із Таїланду, які компанія використовувала для виготовлення кормів для тварин, то у наявності дитячої праці у ланцюгах постачання какао-бобів із Кот-д'Івуару. Кроком до виходу із зазначеної ситуації став мобільний зв'язок — а саме налагодження анонімних каналів зв'язку між компанією та робітниками. Мобільний зв'язок дозволяє ТНК отримувати анонімну інформацію від працівників стосовно умов праці (анонімний канал зв'язку працює 24 години на добу, 7 днів на тиждень, що викликано заборонами використовувати телефон впродовж робочого дня, отже, працівник може зателефонувати з дому або з іншого місця). До робітників на мобільні телефони можуть приходити службові повідомлення з інформацією про їх права, навчальні інструкції та інше [13]. Така ідея заслуговує на увагу, однак також не може цілком вирішити проблему. Перш за все, з огляду на те, що отримати контакти для спілкування із компанією зможе, вочевидь, лише офіційний працівник компанії, а якщо мова йде про приховану робочу силу або про робітників не безпосередньо ТНК, а їх ланцюгів постачання, де і є основні порушення, то проблема залишається невирішеною. Хоча слід відзначити, що після кількох скандалів і хвилі громадської реакції ТНК стали більше уваги приділяти моніторингу своїх ланцюгів постачання, що дало можливість знизити вище зазначені кадрові ризики.

Додатковою проблемою і джерелом кадрових ризиків є використання праці мігрантів, а саме наявність недобросовісних посередників у вигляді кадрових агентств. Такі агентства нараховують мігрантам плату за посередницькі послуги у працевлаштуванні за кордоном, а інколи навіть забирають паспорти, в результаті — вже на момент початку роботи працівники мають борг перед агентством, тому не можуть звільнитися, якщо їх не влаштовують умови праці (або звільнитися можуть, однак борг залишиться). Як свідчать експерти із Міжнародної організації праці, тут має місце значне порушення, і навіть з боку іноземної компанії, адже платити комісію за посередницькі послуги у забезпеченні робочою силою мають працевластувачі, а не робітники [9].

Ризик, пов'язаний із багатонаціональністю команди, може проявлятися у трьох формах: ризик управління багатонаціональною командою, ризик непорозумінь та конфліктів у рамках багатонаціональної команди, ризик мобінгу за національною ознакою. Почнемо із ризику управління багатонаціональною командою. При створенні філіалу чи дочірньої компанії за кордоном перед материнською компанією постає питання, представники

якої країни будуть формувати склад апарату управління. Спеціалісти відзначають, що ситуація, коли місцевими спеціалістами керують іноземні менеджери, є дуже ризикованою. Причина ризику — необізнаність менеджерів-іммігрантів із місцевою ситуацією. Як зазначають фахівці, деякі транснаціональні компанії навпаки намагаються не «навішувати» цінності головного офісу іноземним підрозділам. В такому разі штат управління в рівній мірі представлений фахівцями із країни розміщення материнської компанії та місцевими менеджерами країни розміщення іноземного підрозділу. Це дозволяє в повному обсязі обмінятися знаннями та навиками між менеджерами обох країн. Тепер приділимо увагу проблемам багатонаціонального колективу. Як зазначає С. Горохова, джерелами ризику у багатонаціональному колективі можуть стати: по-перше, помилки, викликані недостатнім знанням мови, недостатньою обізнаністю про країну перебування, невміння обмінюватись інформацією за правилами, встановленими в організації; по-друге, конфлікти, викликані неспівпадінням цінностей місцевих та іноземних співробітників [14]. Інші експерти з питань менеджменту багатонаціональної команди відзначають, що проблемою можуть стати не тільки конфлікти, але й неналагодженість гнучкої системи стимулювання та заохочення робітників різних національностей. Результати досліджень та опитування свідчать, що особливості поведінки співробітників одних національностей помічаються співробітниками інших національностей, в результаті формуються стереотипи про специфіку робітників конкретних національностей. Так, американських співробітників часто вважають кар'єристами, вони проявляють енергійність, ініціативу, пунктуальність. Характерним для них є демонстрація лояльності до компанії, на якій вони працюють, зокрема, вони можуть відмовитися від використання продукції конкурента, скласти анонімну записку зі скаргою на колегу або менеджера. Азіатські співробітники видаються іноземним колегам занадто замкненими, непридатними для праці у команді. В основі зазначеного різноманіття — відмінності життєвої філософії різних народів. Менеджери багатонаціональних компаній зазвичай стверджують, що дивним на перший погляд звичкам робітників певних національностей можна знайти раціональне пояснення і навіть застосувати на практиці із користю [4]. Виходячи із різноманіття культур, у багатонаціональних компаніях постає потреба у розробці особливих механізмів мотивації для робітників різних національностей. При цьому, як свідчать спеціалісти, ефективним способом формування багатонаціональної команди, в якій працівники різних національностей «розуміють» один одного, є побудова корпоративної культури із регламентацією цінностей компанії. Ефективним кроком у побудові корпоративної культури є організація позаробочих заходів, бажано не тільки за участі робітників, але і

членів їх родин. Найбільшим ризиком для компанії із багатонаціональним штатом є наявність дискримінації на робочому місці за національною, расовою або релігійною ознакою. Цькування та психологічний терор на робочому місці має назву «моббінг». Наявність моббінгу свідчить про неефективну систему управління кадрами, нездорову атмосферу в колективі, неефективність компанії, наслідком можуть стати судові позови від скривджених робітників, текучість кадрів, погіршення іміджу організації.

**Висновки.** В ході проведеного дослідження нами виявлено, що наявність персоналу із різних країн породжує три типи кадрових ризиків для міжнародного бізнесу: ризик експатріації; ризик, пов'язаний із багатонаціональністю команди; ризик наявності зловживань іноземною робочою силою. Ризик експатріації включає усі проблеми, що можуть виникнути із співробітником, який пере-

тнує кордон під час виконання службових обов'язків. Одним з найбільших ризиків, якого зазнають експатріанти, є ризик втрати психічного здоров'я. Ризик багатонаціональності команди може бути представлений: міжнаціональними конфліктами в колективі, моббінгом за національною ознакою, проблемами в налагодженні системи управління. Ризик наявності зловживань іноземною робочою силою може проявитися у трьох формах: експлуатація нелегальних іноземних працівників; використання праці іноземних робітників, які потрапили у кабальні умови через зловживання недобросовісних кадрових агентств; наявність насильства, невідповідних умов праці та дитячої праці у ланцюгах постачання транснаціональних корпорацій. В подальших роботах нами заплановано вивчення специфіки інших типів ризиків у міжнародному бізнесі.

### Література:

1. Митрофанова А. Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации / А. Е. Митрофанова // Электронный журнал «Вестник МГОУ». — 2013. — №2. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/317>
2. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова // Компетентность. — 2013. — 3/104. — С. 40-45.
3. Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях / Е. С. Нечаева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2013. — №1-1. — С. 145-154
4. Сардарян А. Мультинациональные команды / А. Сардарян, В. Чернова // Управление персоналом. — 2008. — №24 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1849>
5. Калініченко Л. Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л. Л. Калініченко // Ефективна економіка. — 2012. — №7 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1275>
6. Shyamal Gomes International Human Resource Management (IHRM) [Electronic resource]. — Mode of Access : <http://xiss.ac.in/wp-content/uploads/2014/12/CV-Shyamal-Gomes.pdf>
7. Борзунков А. А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» / А. А. Борзунков // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : Сборник статей по материалам XI международной научно-практической конференции. — Новосибирск : СибАК. :— 2014. — №8(40).— С. 80-85
8. Sean D. Truman. Expatriates At Risk; Stress and Mental Health / Sean D. Truman, David A. Sharar, John C. Pompe / Global business news. [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.globalbusinessnews.net/story.asp?sid=1574>
9. Oliver Balch. Abuse of migrant workers is now a top risk for businesses / Oliver Balch [Electronic resource]. — Mode of access : <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/feb/16/migrant-workers-top-risk-businesses>
10. Scandal Inside the global supply chains of 50 top companies. Frontlines report 2016 / International Trade Union Confederation [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.ituc-csi.org/frontlines-report-2016-scandal?lang=en>
11. Yacouba Diallo Global child labour trends 2008 to 2012 / Yacouba Diallo, Alex Etienne and Farhad Mehran / International Labour Office, International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC). — Geneva : ILO, 2013 [Electronic resource]. — Mode of access : <http://www.ilo.org/ipeinfo/product/download.do?type=document&id=23015>
12. Child Labour in the fashion supply chain. Where, why and what can be done / UNICEF [Electronic resource]. — Mode of access : <https://labs.theguardian.com/unicef-child-labour/>
13. Leveraging mobile technology for worker voice and real-time data [Electronic resource]. — Mode of access : <http://goodworldsolutions.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/11/ETI-Members-+-Mobile-Tech-Oct-2014.pdf>
14. Горохова Е. Ю. Специфика управления многонациональным персоналом организаций/ Е. Ю. Горохова // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. — Выпуск №24 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2010/vipusk\\_24.\\_sentjabr\\_2010\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/gorokhova.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2010/vipusk_24._sentjabr_2010_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/gorokhova.pdf)