

Гейко О. Л.

*аспірант кафедри міжнародних фінансів
Науково-навчального інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Geiko Olexandr

*Postgraduate Student of the Department of International Finance
Scientific and Educational Institute of International Relations
Taras Shevchenko Kyiv National University*

АУТСОРСИНГ ТА ОФШОРИНГ В ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ

Анотація. Зроблено огляд наукових дослідження у різних теоретичних напрямках з метою виокремлення застосування науковцями аутсорсингу. Даний економічний процес є фундаментальною складовою сучасного міжнародного бізнесу. Тема є актуальною, зважаючи на те, що офшорингові операції та залучення аутсорсингу в місцевому, так і в міжнародному виробництві в даний час є невід'ємними. Розглянуто сучасні виклики та проблеми в міжнародному бізнесі з якими стикаються міжнародні підприємства на шляху своїх виробничих процесів. Проаналізовано важливість участі аусорсингових та офшорних операцій в глобальних ланцюгах створення вартості та використані дані операції як шляхи зменшення та подолання кризових натисків на діяльність міжнародної компанії. Також було розглянуто галузь, в якій аутсорсингові операції користуються популярністю, оскільки інтернальний шлях буде фінансово не вигідним і досвід роботи аусорсингових компаній в ІТ сфері викликає довіру та знаходиться на висококваліфікованому рівні.

Ключові слова: аутсорсинг, офшоринг, глобальні ланцюги створення вартості, фрагментація, БНП.

Вступ та постановка проблеми. На даний момент операції офшорингу та аутсорсингу досліджені не в повній мірі. Аутсорсинг та офшоринг використовується лише, як складовий елемент в теоріях для вирішення певних проблем, хоча на практиці він набув позитивних економічних переваг. На початковому етапі операції аутсорсингу не користувалися значним попитом через недовіру до субконтрактного партнера та мала репутацію частого надання неякісних послуг. На даний момент ця тенденція також виникає недовіру у БНП, але через підтримку та жорсткий контроль аутсорсингові компанії стали висококваліфікованими та отримали позитивну репутацію. ІТ атсорсери це перша сфера, яка набула популярності в даній сфері та користується значним попитом у багатьох БНП через значний рівень довіри та високоякісні послуги в поставлені терміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо розвитку аутсорсингу та офшорингу, засвідчив, що дана тема привертає увагу широкого кола зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, це стосується визначення процесів та напрямів їх розвитку. В дослідженні проаналізовані основні бачення та теорії провідних економістів, що показує актуальність даної тематики, а саме: роботи Д. Гроссмана і Е. Россі-Хансберга, Рогача О. І., Елмса Д., Лоу П., Хіта М., Іреланда Р., Хокінсона Р., Гао Р., Манталбана П., Ненсі С., Салватіка Л., теорія глобальних ланцюгів створення вартості, теорія транзакційних витрат.

Метою дослідження було визначення сучасного розвитку операцій аутсорсингу та офшорингу, їх особливості в глобальних ланцюгах створення вартості, аналіз регіонального та галузевого розвитку їх використання.

Результати дослідження. Перш ніж розглядати причини стрімкого зростання офшорингу за останні кілька років, необхідно дати чітке визначення цього відносно нового явища. У широкому розумінні офшоринг означає будь-яку передачу виробничої діяльності або функцій (у виробництві товарів або послуг) в іншу країну. У сучасній економічній та бізнес-літературі терміни «глобальний

аутсорсинг», «міжнародний аутсорсинг», «глобальний офшоринг» і «офшоринг» часто вживаються як синоніми. Необхідно розглянути еволюцію вищезгаданих термінів та дослідити їх розуміння.

Протягом останнього десятиріччя минулого століття поняття «аутсорсинг», тобто передача певних функцій і бізнес-процесів зовнішньому підряднику на постійній основі, стало частиною повсякденного бізнесу. Рушійною силою аутсорсингу була і залишається необхідність скорочення витрат. Технічними передумовами аутсорсингу стали принципові зміни в напрямку діяльності сучасної міжнародної компанії. Розвиток транспортної системи та зниження собівартості перевезень, швидкий прорив у сфері комунікацій та інформаційних технологій, зміцнення горизонтальних зв'язків дозволили розділити багато внутрішньофірмових процесів на окремі функції чи операції, які можна виконувати незалежно від інших. У результаті з'явилася можливість делегувати ці функції зовнішньому виконавцю з метою економії коштів. Американські економісти Д. Гроссман і Е. Россі-Хансберг [1] висунули концепцію поділу сучасного виробництва на процеси (завдання). На думку науковців, діяльність сучасних американських багатонаціональних підприємств все більше базується на глобальних ланцюгах поставок «функцій», необхідних для виробництва товарів чи послуг, а не самих кінцевих готових товарів. У результаті підприємство-виробник виграє не тільки від спеціалізації та розподілу праці, але й від того, що можна виконувати кожну операцію (або процес) там, де її виробництво дешевше. Міжфірмова та міжгалузева конкуренція трансформується в конкуренцію між окремими процесами, такими як складання, конструювання, програмування, упаковка, введення даних тощо, що виконуються різними компаніями.

Ці процеси є частиною загальносвітової тенденції, яка стосується всіх сучасних організацій – переходу від вертикальної до мережевої моделі їх побудови [1]. Протягом останнього десятиріччя в діяльності компаній все більше спостерігається перехід до горизонтального, мережевого

принципу організації, що відкриває можливості для взаємодії компаній різного розміру на основі розподілу функцій між ними та створення «ланцюгів ефективності», а також дозволяє розвивати аутсорсинг.

У результаті зростання комунікаційних технологій стало можливим виконувати певні послуги або функції не безпосередньо в самій компанії (традиційно) або територіально недалеко (що часто практикували в перших експериментах аутсорсингу), а практично будь-де в світі. Це дозволило вивести аутсорсинг на глобальний рівень. Цей процес спирається на розвиток глобальних технологій, насамперед інформаційних систем і глобальних систем управління, які, як правило, формуються під впливом механізмів міжнародної конкуренції. Можливість передачі процесів, пов'язаних зі сферою послуг, іншим країнам тісно пов'язана з так званою революцією мобільності зовнішньої торгівлі в сфері послуг, яка полягає в тому, що послуги тепер не обов'язково повинні продукуватись в тому ж місці, де їх споживають.

Багато національні підприємства спочатку почали переносити виробничі потужності в країни з низькою вартістю робочої сили з метою економії витрат і завоювання великих (особливо азійських) ринків [2, с. 25]. Цей процес почав масово поширюватись близько тридцяти років тому. Об'єктами аутсорсингу стали функції, допоміжні, технічні процеси, які можна було легко передати спеціалізованій фірмі (ведення бази даних, бухгалтерський і фінансовий облік, функції бек-офісу, підтримка інформаційних мереж). Поступово коло переданих процесів розширювалося, деякі дослідницькі функції, розвиток комп'ютерної підтримки, кадрових служб і центрів зв'язку з клієнтами стали віддаватися іншим компаніям. Глобалізація аутсорсингу надала якісно нових рис як відтворювальному процесу американських компаній, так і їх організаційній структурі. Розвиток комунікацій призвів до того, що в останнє десятиліття БНП почали передавати в інші країни (особливо в країни третього світу, що швидко розвиваються) не тільки виробництво, але й інші процеси, особливо ті, які вже були передані на аутсорсинг на внутрішньому ринку. При цьому передані процеси могли виконуватись або сторонніми по відношенню до компанії-підприємця підприємцями (місцевими компаніями), що є традиційним аутсорсингом, або власними закордонними підрозділами американських компаній. Обидві ці ситуації підпадають під ширше визначення «офшоринг». *Офшоринг* – це будь-яка передача процесів за кордон, як всередині компанії, так і зовнішнього підприємця. Аутсорсинг також передбачає будь-яку передачу процесів зовнішньому підприємцю як в країні, так і за кордоном.

Офшоринг активно почав розвиватись. Ці тенденції торкаються, в першу чергу, великих компаній і високотехнологічних галузей, але швидко поширюються далі – наразі глобалізація стосується найбільш «звичайних» галузей і компаній.

З впровадженням глобального аутсорсингу почалася ера нового міжнародного поділу праці, що стосувалось не тільки сфери виробництва товарів, а й сфери виробництва послуг. Надання аутсорсингових послуг компаніям було окремою бізнес-функцією: були компанії, які спеціалізувалися на тому, як краще організувати та координувати офшорні послуги для інших компаній. В даний час аутсорсингові послуги на світовому ринку стали окремою галуззю діяльності, яку все більше практикують компанії з Індії, Сінгапуру та Малайзії [3]. Однак не варто відкидати розвинені країни. Низькі зарплати кваліфікованого персоналу були лише поштовхом, стимулом для старту міжнародного аутсорсингу, однак рушійною силою як внутрішнього, так і глобального аутсорсингу також була

ефективніша організація функцій, переданих на аутсорсинг, завдяки спеціалізації, вишій кваліфікації, ефекту масштабу, кращій організації праці тощо.

Спочатку мотивацією до офшорингу для компаній були два ключових фактори – зниження витрат виробництва (головним чином за рахунок використання дешевшої низькокваліфікованої робочої сили) і забезпечення стратегічного розвитку компаній через доступ до нових ринків у країнах-постачальниках послуг [2, с. 30]. Однак за останні кілька років як мотиви цього процесу, так і сама суть офшорингу суттєво змінилися.

По-перше, виявилось, що ринки праці багатьох країн Азії та Східної Європи здатні забезпечити конкурентоспроможну висококваліфіковану робочу силу за відносно невисоку ціну. Водночас у новій формації в США відчувається певний дефіцит кваліфікованих кадрів – молоді, яка здобула освіту в епоху інформаційних технологій і глобальних відносин, яка не боїться змін і вміє швидко адаптуватися до змінних умов. Експансія американських компаній в Індію, Китай, країни Південної Америки природно відкрив доступ до величезної кількості кваліфікованих спеціалістів і талановитих випускників університетів і значно збільшує вибір. Консалтингова компанія Booz Allen Hamilton спільно з бізнес-школою Fuqua Університету Дюка (Південна Кароліна) нещодавно провели опитування керівників компаній, які мають намір перевести частину операцій за кордон. Опитування показало, що найшвидше зростає занепокоєність керівників щодо доступу до найбільшого ринку кваліфікованих кадрів. Також було виявлено, що все більше компаній переводять діяльність за кордон з метою отримання доступу до висококваліфікованого наукового та інженерного персоналу в Китаї, Індії, Східній Європі тощо.

По-друге, все більш складні процеси передаються за кордон. З одного боку, традиційні функції, які є об'єктом офшорингу ускладнюються. Якщо спочатку за кордон переносилися лише прості технічні процеси, то поступово їх перелік та рівень складності зростає. Компанії починають передавати в інші країни більш складні фінансові та бухгалтерські функції, такі як фінансове планування та аналіз і навіть розслідування помилок в бухгалтерському обліку. Також американські компанії починають переносити за кордон і такі складні процеси, як програмування та комп'ютерний дизайн, маркетинг і дослідження, юридичні послуги і навіть консультаційні та управлінські функції.

З іншого боку, бізнес-процеси всередині компаній, які раніше вважалися переважно технічними і одними з перших вийшли за межі США, тепер починають відігравати дедалі важливішу стратегічну роль. В першу чергу це стосується інформаційних технологій. З другорядної суто технічної функції ця сфера все більше висувається на перший план, оскільки неможливо побудувати ефективну інформаційну систему всередині компанії без опори на чітко сформульовані стратегічні цілі та завдання компанії [4]. Крім того, побудова глобальної інформаційної системи, що об'єднує операції в різних географічно віддалених одна від одної країнах, вимагає розробки глобальної стратегії компанії не тільки з маркетингової, фінансової, але й з організаційної та технологічної точок зору. Усі ці досить складні, висококваліфіковані роботи виконуються при активній взаємодії з персоналом у країнах перебування.

Змінюється і географія приймаючих країн: фінансово-бухгалтерські функції американських компаній тепер переносяться не лише до Індії, а й до Латинської Америки – Коста-Ріки, Мексики, Бразилії та Аргентини, що ще рік тому здавалося малоімовірним. Значно пришвидшують ці процеси швидке вдосконалення технологій

зв'язку, обробки та передачі даних, зведення до мінімуму потреби в авіаперельотах. У цих умовах зростає роль останніх у взаємовідносинах американських компаній з іноземними партнерами, вони відіграють все більш рівноправну роль.

Сучасний офшоринг набув нових якісних ознак, найсуттєвішою з яких є не просто механічна передача функцій за кордон, а створення нової, гнучкої системи організації та взаємодії американських та іноземних компаній у глобальному масштабі, яка якісно трансформує всі внутрішні бізнес-процеси компанії та найактивніше впливають на її стратегічну складову. Замість чітко визначеної моделі передачі певної частини функцій одному постачальнику з'являються гнучкі схеми, метою яких є можливість швидкої передачі різних функцій різним спеціалізованим постачальникам в різних країнах. Як наслідок, операції в іноземних країнах мають дедалі сильніший зворотний вплив на американський бізнес, оскільки вони тісно переплетені з бізнес-процесами компанії.

Для створення механізмів забезпечення гнучкості взаємодії з іноземними компаніями-партнерами та можливості швидких змін виникають нові форми взаємодії компаній США з іноземними партнерами. Одну з них назвали моделлю стратегічного аутсорсингу. У рамках цієї більш гнучкої моделі передбачається, що існують різні постачальники, розташовані в будь-якому точці світу, для різних операцій і функцій. У той же час ті функції, які були б передані одному постачальнику в рамках традиційної моделі, розподіляються між більш спеціалізованими компаніями в рамках нових моделей. Таким чином, окрім кращого виконання окремих функцій, також зменшується ризик, пов'язаний із передачею функцій одному зовнішньому постачальнику.

Глобальна складність партнерських офшорингових зв'язків неминує тягнути за собою зростання ризиків, пов'язаних з делегуванням функцій і втраченою контролю компанією. Це породжує цілу низку нових проблем, які компанії змушені вирішувати. Можна говорити про створення принципово нової структури організації бізнесу, заснованої на мережі постійно мінливих відносин між компаніями різного розміру та спеціалізації в залежності від цілей і потреб поточного проєкту. Насправді, багато компаній США в багатьох сферах переходять на проєктно-цільовий принцип роботи. Спільне прийняття на себе ризиків американської компанії та постачальника послуг шляхом створення спільного «підприємницького партнерства» також є інструментом зниження ризиків. Пошук оптимального співвідношення переданих на аутсорсинг функцій і функцій, залишених за компанією, стає одним із найскладніших завдань сучасного менеджменту. Зрештою, незважаючи на швидке зростання офшорингу, компаніям все ще доводиться зберігати частину кожної переданої функції для управління постачанням, процесами та загальною координацією.

Безперечно, світова економічна криза сильно вплинула на розвиток тенденцій у сфері офшорингу. У цьому випадку вплив кризи на процеси офшорингу неоднозначний. У зв'язку з необхідністю різкого скорочення витрат багато компаній США змушені масово відмовлятися від довгострокових сервісних і науково-технічних проєктів, в тому числі розташованих в інших країнах. Це, у свою чергу, спричиняє глобальне падіння попиту на аутсорсингові послуги та посилення конкуренції між постачальниками таких послуг. У результаті постачальники збираються знизити ціни (за оцінками експертів, ціни вже знизилися на 10-15%), а також переглянути умови вже укладених договорів на більш гнучкі та вигідні для покупців (наприклад,

графіки платежів, покращення умов кредитування, можливість оплати за результатами роботи, а не за кількістю відпрацьованих годин). Відкриття компаніями власних філій в таких країнах, як Індія, у зв'язку з кризою також обходиться набагато дешевше. Крім того, в Індії, де однією з найгостріших проблем була висока плинність кадрів (досягала до 30%) і стрімке зростання зарплат місцевого персоналу, за останні кілька місяців плинність кадрів впала майже до нуля. Загалом можна констатувати, що ринок аутсорсингових послуг, який ще рік тому був «ринком продавця», тепер став «ринком покупця».

З іншого боку, під час кризи зниження витрат є критичним, а офшоринг пропонує якісні послуги за нижчими цінами. Крім того, він має низку переваг щодо гнучкості організаційних форм і способів розрахунків та асортименту пропонованих послуг. Тому попит на офшорні послуги, судячи з усього, залишиться стабільним або може навіть зрости в деяких сферах. Також звернення до ринку послуг офшорного аутсорсингу, особливо в IT та R&D, може надати нові можливості для тих компаній, які роблять ставку на стратегічний прорив під час кризи.

Деяка інша ситуація в офшорах виробничих потужностей, де як попит, так і пропозиція менш гнучкі, а глобальний попит на промислову продукцію різко скорочується. За цих обставин багато американських компаній віддають перевагу скороченню офшорного виробництва, особливо враховуючи підвищені ризики, витрати на транспортування готової продукції, несприятливий курс долара та негативний вплив на економіку країни-постачальника. Крім того, залежність від іноземних виробників комплектуючих у виробництві складної продукції в умовах кризи також сприяє зростанню нестабільності компаній.

Отже, криза по-різному впливає на глобальний аутсорсинг товарів і послуг. Глобальний аутсорсинг послуг затребуваний під час кризи як один із способів зниження витрат, а в деяких випадках і як один із способів реалізації стратегічного прориву. Можна очікувати, що попит американських компаній на офшорні послуги, особливо в сферах IT, бізнес-послуг і обслуговування клієнтів, навіть зросте і стане для багатьох компаній одним із інструментів подолання кризи. Офшорне виробництво товарів є більш вразливим в умовах кризи, оскільки воно спирається на матеріальні потоки товарів, а тому менш гнучке та динамічне.

Аналіз ланцюга створення вартості дозволяє підприємству зрозуміти, які частини її операцій створюють вартість, а які ні. «Що повинна робити фірма щодо основної та допоміжної діяльності, у якій її ресурси та можливості не є джерелом основної компетенції та, отже, конкурентної переваги?» Аутсорсинг – одне з рішень, яке варто розглянути» [5, с. 155].

Більшість компаній створюють значну частину своєї додаткової вартості та отримують свою реальну конкурентну перевагу завдяки відносно невеликій кількості видів діяльності, як правило, послуг. Крім того, «На кожному етапі технологія збільшувала відносну потужність послуг до такого рівня, коли вони домінували практично в усіх ланцюгах створення вартості компаній». Куїнн та ін. [6] описують, що відбувається в організаціях: «Процес починається з переосмислення того, що насправді робить компанія. Більшість компаній, насамперед, створюють ланцюг послуг і об'єднують їх у форму, найбільш корисну для певних клієнтів. (...) Переважна більшість системних витрат, доданої вартості, прибутків і конкурентних переваг є результатом надання послуг. (...) Вартість додається, насамперед, за рахунок послуг».

Ланцюг вартості можна пояснити та дослідити різними способами, залежно від фокусу аналізу [5, с. 154].

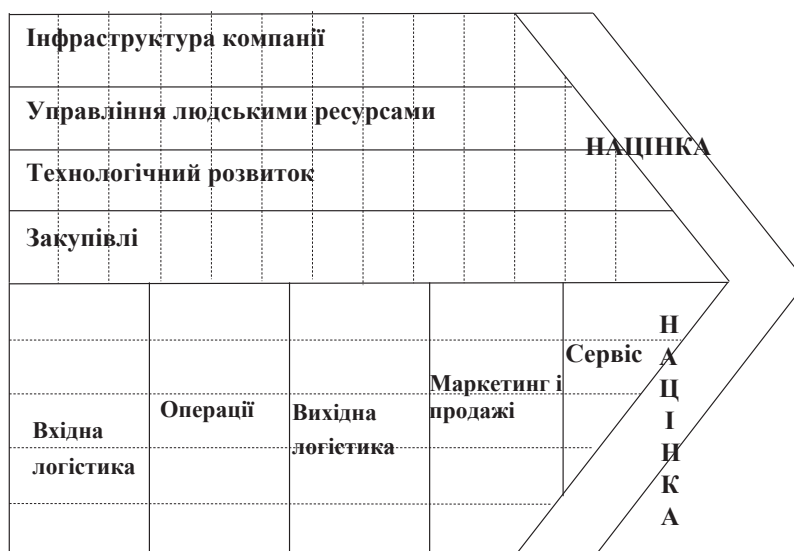


Рис. 1. Фрагментований ланцюг створення вартості

Джерело: [4]

Нещодавно були запропоновані деякі радикальні перспективи: фрагментувати ланцюг створення вартості на якомога більше частин, що, очевидно, впливає на ланцюг. Якщо поглянути на ланцюг створення вартості з його структурними частинами, уявити загальну фірму та подумати про неї як про набір систем, то на скільки підсистем можна розділити систему? У якій системі (системах) лежить його основна компетенція? Якщо припустити, що основна компетенція знаходиться в ланці операцій, можна запитати: чи охоплює основна компетенція всю ланку операцій чи лише її частину (частини)? Якщо відповідь є її частиною, інші підсистеми операційних зв'язків можна передати аутсорсингу.

Крім того, ланцюг створення вартості слід розглядати як динамічну модель. Мурі та Зілбер [7] під час опитування 100 компаній виявили, що існує рух діяльності між основними та допоміжними завданнями, і навпаки, як змінна перспектива.

Інше питання: звідки в цій фірмі інновації? Інновації можуть бути в будь-якій системі ланцюга, ймовірно; тому виникає наступне запитання: чи є інновації у всіх

системах чи в деяких підсистемах цієї системи? Якщо відповідь знаходиться в деяких підсистемах, інші можна передати аутсорсингу. Однак чи відома ця фірма своїми інноваціями? Якщо так, підсистеми можуть містити ключові компетенції, якщо ні, чому б не передати аутсорсинг найкращим у своєму класі компаніям у всьому світі?

Це простий спосіб стратегічного мислення про ланцюг створення вартості у зв'язку з аутсорсингом (і офшорингом), визначення можливостей і, звісно, виявлення реальних основних компетенцій та їх захисту.

Висновки. Проаналізувавши операції аутсорсингу та офшорингу на локальному та міжнародному ринку слід зазначити, що в сучасному міжнародному бізнесі дані процеси стають все більш актуальними, особливо ІТ аутсорсери, яких БНП залучають до своєї діяльності через сучасний рівень високої кваліфікації надання послуг та виникнення довіри через великий досвід співпраці з провідними компаніями. Дані операції є сучасним швидким шляхом вирішення подолання певних процесів діяльності компанії, яка отримує потрібні послуги або проміжні продукти без значного інвестування у внутрішньофірмову ієрархію.

Список використаних джерел:

- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. Trading Tasks: A Simple Theory if 2008. URL: <https://www.princeton.edu/~ecrossi/TT.pdf>
- Рогач О.І. Теорія багатонаціональних підприємств: півстоліття розвитку. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія / за ред. О. І. Рогача. Київ : «Видавництво «Центр навчальної літератури», 2020. С. 19–38.
- Elms D., Low P. Global value chains in a changing world WTO 2013. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf
- Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. Strategic management: competitiveness and globalization concepts (7th. ed.). Mason, USA : Thomson South-Western, 2007.
- Рогач О.І. MNE'S theory and global value chains. *Науковий часопис «Актуальні проблеми міжнародних відносин»*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин. 2019. Випуск 138. С. 153–162.
- Gião R.G. Services offshoring and its strategic effects on value chains 2008. URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000300003
- Montalbano P., Nenci S., Salvatici L. Trade, value chains and food security Food and Agriculture Organization of the United Nations. December, 2015. URL: <http://www.fao.org/3/a-i5220e.pdf>

References:

- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. Trading Tasks: A Simple Theory if 2008. Available at: <https://www.princeton.edu/~ecrossi/TT.pdf>
- Rogach O. (2020) Teoriya bahatonazionalnuh pidpruemstv: piv stolittya rozvutky [The theory of multinational enterprises: half a century of development]. Bagatonazionalni pidpruemstva ta globalna econimica: monografia [Multinational enterprises and the global economy: monograph. Center for educational literature]. Kyiv: Centr navchalnoi literatury, pp. 19–38.

3. Elms D., Low P. Global value chains in a changing world WTO 2013. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf
4. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2007) Strategic management: competitiveness and globalization concepts (7th. ed.). Mason, USA: Thomson South-Western.
5. Rogach O. (2019) MNE's theory and global value chains. *Aktualni problemu mazznarodnuh vidnosun*. Kievskiy nazionalniy universitet im. Tarasa Schevchenka Institut mizznarodnuh vidnosun, no. 138, pp. 153–162.
6. Gião R.G. (2008) Services offshoring and its strategic effects on value chains. Available at: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000300003
7. Montalbano P., Nenci S., Salvatici L. (December, 2015) Trade, value chains and food security Food and Agriculture Organization of the United Nations. Available at: <http://www.fao.org/3/a-i5220e.pdf>

OFFSHORING AND OUTSOURCING IN GLOBAL VALUE CHAIN

Summary. In the profound qualitative transformations taking place in the economic life of the world community, the leading place is occupied by the processes of reforming economic relations of strategic spheres in international production. Therefore, today there is no objection or doubt that the further development of the international economy is largely related to the effectiveness of scientific, technical and innovative activities. Innovations provide at all levels modernization, structural restructuring and improvement of the efficiency of the economy. On the other hand, the company's ability to timely and adequately respond to changes in the environment caused by many factors, in particular, the conditions of the competitive market system, is determined by the company's ability to implement and perceive innovations. Given this, the relevance of the chosen topic of research, aimed at the formation of a management mechanism for the creation of knowledge-intensive products, is beyond doubt. As the content of the article shows, the problems of the research are characterized by the scientific novelty of the obtained results. Scientific interest is a thorough analysis and generalization of the main factors that determine the objectivity and the need for the formation of a management mechanism for the creation of the main results of scientific, technical and innovative activities with the justification of its structure. In the work, the main directions of development and promotion of offshoring operations, as well as the use of outsourcing operations to improve the conduct of international production for multinational enterprises. Outsourcing operations are involved in many areas, but the competence of such companies is usually questionable, which has caused international companies to mistrust such operations. The modern market of IT outsourcing companies represents highly qualified services that have received a quota of trust from leading multinational enterprises. The trust quota reduces companies' fear of receiving services of inadequate quality and arouses interest in involving outsourcing operations in their activities both in the short term and in the long term.

Key words: MNEs, outsourcing, IT, international business, innovations.