

МОДЕЛИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ УСЛУГ ДЕЛОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

И.Н. Чепик*

Аннотация. Определены модели интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов, характерные для различных групп стран. По видам моделей дана характеристика процесса интернационализации услуг в международной практике, конкурентных преимуществ стран в торговле услугами делового обслуживания бизнес-процессов и возможных угроз, связанных с особенностями развития современной экономики и влиянием пандемии COVID-19. Показана необходимость привлечения субъектов услуг делового обслуживания на территорию Республики Беларусь и обозначены приоритеты стимулирования их интернационализации.

Ключевые слова: модели интернационализации, услуги делового обслуживания бизнес-процессов, общие центры обслуживания, ВРaaS-поставщик.

JEL-классификация: B27, F13, F14, F23.

DOI: 10.46782/1818-4510-2022-2-136-146

Материал поступил 28.02.2022 г.

Новая цифровая реальность торговли с разветвленными цепочками добавленной стоимости и сложными экономическими отношениями определяет особенности интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов (Турбан, 2017).

В ходе эмпирических и статистических исследований мировой экономики были выявлены модели интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов. Данные модели используются на этапе постановки и в процессе достижения определенных социально-экономических задач в секторе (Вардомский, Тураева, 2021), для понимания «сущности вовлечения субъекта в международный бизнес» (Ибрагимова, 2017), для стимулирования интернационализации поставщиков услуг делового обслуживания бизнес-процессов.

Теоретической основой для определения моделей послужили работы Ф. Вайдершайм-Пола, Ж. Вальне и Ж. Йохансона, описывающих стадийную интернационализацию; исследования Г. Найта, Б. Овьята, П. Макдугалла в области «международного нового

предпринимательства» и развития компаний, «рожденных глобальными», а также гипотеза о волнообразной интернационализации Л. Хокансона и П. Каппена, известная как «модель Казино». Изучению моделей интернационализации посвящены работы А.В. Данильченко, Р.С. Ибрагимовой, Д.С. Калинина, И.А. Карачева, Е.А. Карелиной, Е. Смирнова, которые рассматривали их применительно к производственным компаниям и транснациональным корпорациям (ТНК). Исследователи А.А. Быков, В.Г. Сурвилло, Г.В. Турбан, Е.Д. Фролова, Г.А. Шмарловская посвятили свои работы особенностям интернационализации в экономике услуг. Тем не менее в литературе не нашли отражение модели интернационализации, которые описывали бы деятельность субъектов, предоставляющих услуги, в частности услуги делового обслуживания бизнес-процессов, что и определило цель данного исследования.

Экономическая модель – это упрощенное изображение экономической действительности, позволяющее выделить наиболее главное в сжатой компактной форме

* Чепик Инна Николаевна (ichepik@yahoo.com), Белорусский государственный экономический университет (г. Минск, Беларусь); <https://orcid.org/0000-0001-5204-4580>

(Смирнов, Карелина, 2021). Под моделью интернационализации понимается «логическое описание компонентов, отображающих существенные свойства процесса интернационализации»¹. Для выделения модели используются критерии, такие как мотивы и цели субъекта, характер вовлечения в международную деятельность, скорость и охват интернационализации, способы выхода на внешний рынок и особенности финансирования интернационализации. В модели происходит концентрация определенных субъектов международной торговли услугами, среди которых выделяются общие центры обслуживания (ОЦО) и независимые BPO/VPaaS-поставщики из числа малых и средних предприятий (МСП) или крупных технологичных компаний.

Интернационализация поставщиков услуг делового обслуживания в мировой экономике происходит по трем моделям. Для *стадийной модели* характерны длительная работа субъекта на внутреннем рынке, дальнейшее оказание услуг местным клиентам или их дочерним компаниям на внешнем рынке, последующий рост регулярной внешнеэкономической деятельности и увеличение обслуживания иностранных организаций часто с учреждением иностранного филиала (Данильченко, Бертош, Малашенкова, 2015). Поставщикам свойственна пассивная позиция международного развития (следование за клиентом, случайные заказы иностранных импортеров), акцент на рынках с минимальной «культурной» дистанцией и ограниченное использование информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) в экспортной деятельности. Скорость интернационализации невысокая, и деятельность поставщика ограничена несколькими рынками, поскольку требуется тщательная адаптация набора услуг к запросам иностранных клиентов (Johanson, Vahlne, 2009). Финансирование интернационализации осуществляется из собственных средств компании. Проникновение на внешний рынок идет по

принципу «один рынок за один этап» с постепенным переходом от способов выхода с наименьшим контролем (трансграничная поставка, движение специалистов) к способам с наибольшим контролем (учреждение юридического лица).

В качестве примера можно рассмотреть процесс интернационализации норвежского малого предприятия «Vik-Sandvik», которое начало оказывать инжиниринговые услуги местным крупным судостроительным компаниям, тем самым косвенно участвуя в интернационализации. Далее предприятие организовало прямую экспортную деятельность с зарубежными филиалами клиентов, которым ранее оказывала услуги на внутреннем рынке. Экспорт осуществлялся посредством трансграничной поставки (с использованием программ автоматизированного проектирования) и краткосрочного пребывания специалистов для консультаций. Спустя годы компания «Vik-Sandvik» широко участвовала в международной торговле услугами делового обслуживания, организовала филиалы в 9 странах и, в конечном счете, была поглощена ТНК «Wärtsilä» (Nordås, 2015). Очевиден характер стадийной интернационализации с элементами сетевого взаимодействия с участниками глобальной цепочки добавленной стоимости (ГЦДС), использован фактор следования за интернационализирующимся клиентом.

В *модели интернационализации «рожденных глобальными»* поставщик целенаправленно занимается экспортным развитием, поскольку изначально ориентирован на внешний рынок и «незанятые» ниши, использует конкурентное преимущество «первопроходца» (Данильченко, Бертош, Малашенкова, 2015). Такие субъекты применяют цифровые технологии для взаимодействия с клиентами и предоставления своих услуг, а также инвестиционные способы выхода с целью защиты своего интеллектуального капитала (Шмарловская, 2012). Поставщики услуг быстро включаются во внешнеэкономическую деятельность, параллельно проникают на внутренний и внешний рынок, часто следуют за интернационализирующимся клиентом, ставят акцент на «ведущих» экономиках мира. Субъекты

¹ Карачев И.А. 2019. *Транснациональные корпорации в современной мировой экономике: учебно-методическое пособие*. Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова.

предоставляют услугу «глобального характера», поэтому придерживаются принципа «несколько рынков за один этап», используют разнообразные способы входа в зависимости от текущей стратегии интернационализации (Knight, Liesch, 2016). Интернационализация финансируется за счет быстрого роста экспорта; поставщики становятся объектом приложения венчурного капитала.

Примером интернационализации по модели «рожденных глобальными» является международное развитие американского малого предприятия «Local Motors». В 2010 г. инжиниринговые услуги предоставляли 15 сотрудников предприятия. С распространением цифровых технологий в деятельность компании была интегрирована платформа, агрегирующая со всего мира самозанятых для реализации проектов. В настоящее время в штате компании состоит 81 человек, а на платформе зарегистрировано 49 900 инженеров. В разные годы специалисты одновременно работали над 6500 чертежами и 51 проектом (Nordås, 2015).

Модель каскадной интернационализации включает элементы ранее описанных моделей. Поставщик ведет деятельность на внутреннем рынке и, вследствие изменения внутренних или внешних факторов, быстро интернационализируется по типу первой или второй модели (Hekanson, Карпен, 2017). Для данной модели характерна пассивная позиция международного развития. Прямая интернационализация является следствием реакции на существенные изменения в организации поставщика, которые возникли, например, после включения в новые глобальные цепочки добавленной стоимости (Толкачев, Быков, Глухова, 2019) или приобретения конкурентных преимуществ – цифровизация услуги, слияние или поглощение компании (Шмарловская, 2012). Интернационализация становится возможной благодаря финансированию со стороны партнера или «материнской компании». В выборе внешнего рынка акцент сделан на каналы сбыта и зарубежные рынки партнера. Поставщик услуги может выходить на несколько рынков одновременно и разными способами: происходит «поздняя» интернационализация быстрыми

темпами в результате следования за клиентом или партнером.

Уровнем возникновения и использования моделей является компания, тогда как доминантная модель интернационализации проявляется на уровне национальной экономики. Следует отметить, что в некоторой степени принадлежность стран к той или иной модели условна ввиду разнообразия субъектов сектора и видов услуг делового обслуживания бизнес-процессов. Тем не менее в работе предпринимается попытка выделить группы стран и соответствующие характерные для них модели интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов.

Стадийная модель интернационализации свойственна поставщикам услуг делового обслуживания с высокой добавленной стоимостью, низким потенциалом автоматизации и, в свою очередь, низким эффектом экономии от масштаба, поскольку работа ведется в небольших командах.

Например, США остаются крупнейшим поставщиком юридических услуг с удельным весом в 47,4% мирового объема юридических услуг, или 345 млрд долл. США за 2020 г.² Однако среди американских юридических компаний средняя численность в иностранных филиалах Великобритании, в стране с близкой культурной дистанцией, составляет 3–6 юристов, которые проводят консультации для местных заказчиков по вопросам американского права (Фролова, Шишминцев, Перова, 2012).

Компании, для которых характерна стадийная модель интернационализации, предоставляют такие интеллектуальные услуги, как управление кадровой политикой, интегрированные маркетинговые коммуникации, юридические консультации, услуги по налоговой оптимизации, НИОКР. В качестве продуктовой стратегии выбираются узкие ниши рынка (Там же). Так, иностранные юридические консультации принимают на работу специалистов, обладающих знаниями, необходимыми для клиентов целевого рынка: в КНР – юристов со специализацией по инвестициям, в Гонконге – по ценным бумагам.

² The Global 100: the richest law firms in the world. 2020. URL: <https://abovethelaw.com/2020/09/the-global-100-the-richest-law-firms-in-the-world-2020>

Поскольку концентрация международной торговли такими услугами приходится на развитые страны, в частности США, Великобританию, страны ЕС-15, то правомерно описать их модель интернационализации как стадийную. Доказательством преобладания развитых стран служат следующие данные.

В 2019 г. 36% мирового оборота услуг делового обслуживания с высокой добавленной стоимостью приходилось на США; 31% – на Европейский союз и Великобританию³. Услуги делового обслуживания составляют 11,7% в ВВП стран ЕС-27, 12% – ВВП в США. По отдельным видам услуг США и ЕС также лидируют: удельный вес США в мировом объеме аудиторских услуг – 35,8%, ЕС-15 – 41,4%, архитектурных услуг – 28 и 34% соответственно⁴, инжиниринговых услуг – 29,5% в США и 21,4% в ЕС-15. Главными потребителями консультационных услуг в мире стали США и Великобритания, которые являются мировыми финансовыми центрами, а также Ирландия ввиду размещения здесь штаб-квартир ТНК. В США находится 52% поставщиков управленческих услуг, в ЕС-15 – около 27%⁵.

До пандемии COVID-19 в развитых странах постепенно увеличивался удельный вес услуг делового обслуживания в объеме всех услуг, прирастающих по стоимости в среднем на 7% ежегодно, при этом сокращался объем транспортных и строительных услуг (рис. 1 и 2).

Модель интернационализации «рожденных глобальными» применима для процессных услуг, которые широко используют цифровые технологии, облачные инструменты и искусственный интеллект (ИИ). Это рутинные операции с невысоким уровнем специальных знаний для их выполнения, со значимым эффектом экономии от масштаба ввиду количества выполняемых операций в единицу времени, большого штата сотрудников или автоматической обработки данных. Данные операции ком-



Рис. 1. Динамика производства услуг в ЕС-27, 2011–2020 гг., млн евро

Источник. Авторская разработка на основе: Eurostat. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>



Рис. 2. Удельный вес экспорта и импорта услуг в ЕС-27 в общем объеме в 2010 и 2019 гг. соответственно, %

Источник. Авторская разработка на основе: Eurostat. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

пании выносят за пределы территории штаб-квартиры, создавая общие центры обслуживания (ОЦО) в странах с развитой ИКТ-инфраструктурой вблизи головного офиса и высокой оплатой труда (например, страны Центральной и Восточной Европы, ЦВЕ) либо в развивающихся странах с избыточными низкооплачиваемыми трудовы-

³ URL: https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2021/recent_trends_us_services_trade_2021_annual_report.htm

⁴ URL: <https://upgraphresearch.com/industry-analysis/architectural-services-market>

⁵ URL: <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-management-consultants-industry>

ми ресурсами (страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, ЮВА). Здесь располагаются службы клиентской поддержки, контакт-центры, услуги по документообороту, найму, снабжению и другие услуги, связанные с торговлей и системным администрированием. При сопоставлении данных до 70% объема услуг делового обслуживания в мире оказывают ОЦО и только 30% – независимые сторонние поставщики⁶. В качестве иллюстрации на рис. 3 представлена укрупненная структура экспорта услуг категории «Прочие деловые услуги» платежного баланса некоторых стран. Выбор развивающихся стран был обусловлен участием в международной торговле услугами делового обслуживания бизнес-процессов: в 2019 г. экспорт Республики Корея составил 23% в валовом экспорте услуг, или 21,7 млрд долл. США, в Израиле – 24%, или 13,2 млрд долл., Филиппинах – 49%, или 16,72 млрд долл., в Индии – 22%, или 45,7 млрд долл. США⁷.

В таблице приведены примеры развития сегмента ОЦО в Коста-Рике, Индии,

⁶ URL: https://www.investingorgia.org/en/ajax/downloadFile/1066/Business_Process_Outourcing_and_Shared_Service_Centers_in_Georgia.pdf

⁷ Observatory of Economic Complexity. 2022. URL: <https://oec.world/en>

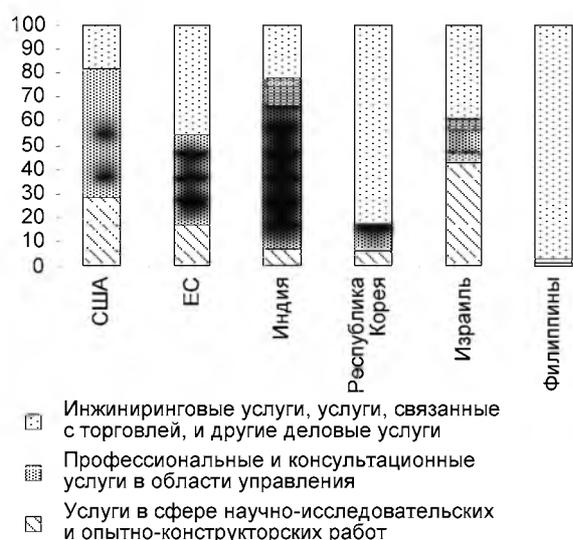


Рис. 3. Структура экспорта услуг категории «Прочие деловые услуги» в странах мира, 2019 г., %

Источник. Авторская разработка на основе: Total trade in services. 2021. UNCTAD. URL: <https://stats.unctad.org/handbook/Services/Total.html>

Литве и Польше. Юго-Восточная Азия стала центром локализации ОЦО в конце 90-х годов, страны Вышеградской группы привлекли зарубежные ОЦО в 2000-х годах, после 2005 г. в конкуренцию вступили страны Балтии, а с 2015 г. – некоторые страны СНГ. В Центральной и Восточной Европе насчитывается около 1000 организаций, большая половина из которых находится в Польше. Известны случаи переноса ОЦО в страны СНГ. Более того, соглашение об ассоциации с ЕС и упрощенный визовый режим содействуют ПИИ в сектор услуг делового обслуживания бизнес-процессов. Например, в Украине действуют около 12 ОЦО ТНК.

Деятельность ОЦО имеет международный характер: до 60% действующих ОЦО обслуживают бизнес-процессы ТНК в определенном регионе, реже – в отдельной стране; в Азии и Европе функционируют 5% глобальных поставщиков услуг делового обслуживания, сфера интересов которых находится на разных континентах⁸.

Пандемия COVID-19, появление «бесконтактной экономики» и очевидные преимущества автоматизации взамен низкооплачиваемых трудовых ресурсов представляют угрозу для интернационализации развивающихся стран по модели «рожденных глобальными».

Например, в ЮАР компании сохранили ОЦО, поскольку за 10 дней успешно перевели 90% трудовых ресурсов на удаленную работу, тогда как в Индии и Филиппинах, ключевых локациях ОЦО, больше половины операций были остановлены ввиду карантинных мер. Произошли сбои в работе международных контакт-центров; специалисты, не имеющие персональных компьютеров, вынуждены были уйти в неоплачиваемый отпуск⁹.

Возможность удаленной работы посредством ИКТ позволила сектору смягчить удар пандемии COVID-19. Услуги делового обслуживания

⁸ URL: https://www.investingorgia.org/en/ajax/downloadFile/1066/Business_Process_Outourcing_and_Shared_Service_Centers_in_Georgia.pdf

⁹ URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Future%20of%20Organizations/Whats%20next%20for%20remote%20work%20An%20analysis%20of%202000%20tasks%208000>

Особенности развития ОЦО в странах мира

Страна	Описание
Коста-Рика	Экспорт услуг делового обслуживания увеличился в 2 раза с 2005 г. и в 2019 г. составил 4,7 млрд долл. США, или 45% в валовом экспорте услуг. Были созданы 65 ОЦО, причем 12 центров основаны компаниями из списка «Global Fortune 500». В настоящее время 98% услуг делового обслуживания оказывается специалистами удаленно. Все поставщики подпадают под льготный режим налогообложения. Государство находится на 5 месте в рейтинге стран по размещению ОЦО делового обслуживания бизнес-процессов
Индия	Экспорт услуг делового обслуживания в Индии в 2019 г. достиг 45,7 млрд долл. США, что на 17% больше предыдущего года. Наибольшую долю занимают консультационные услуги с показателем в 20 млрд долл. США. Экспорт услуг по исследованиям и разработкам составил 4,7 млрд долл. США в 2019 г. Государство занимает ведущее место в рейтинге по размещению ОЦО. В 2020 г. действовали 1448 ОЦО, занятость в которых достигла 745 тыс. чел.
Польша	В Варшаве, Кракове, Вроцлаве функционируют около 650 ОЦО, 79 из которых созданы компаниями из рейтинга «Global Fortune 500». В ОЦО занято около 245 тыс. чел.; ежегодно создаются до 22 тыс. рабочих мест. Согласно Европейской ассоциации деловых услуг, в 2022 г. 6 международных компаний планируют открыть польские ОЦО, трудоустроив более 2000 чел. («Dyson» в Кракове, «AT&T» в Катовице, «Leo Pharma» и др.)
Литва	В стране работают 35 ОЦО, причем 14 созданы компаниями из «Fortune Global 500», в которых заняты до 10 тыс. чел. ОЦО распределены по всей стране, причем только 20% занятых работают в столице: это стимулирует развитие офисной недвижимости в регионах, поощряет занятость и в целом содействует территориальному развитию и созданию кластеров поставщиков услуг делового обслуживания бизнес-процессов

Источник. Авторская разработка по данным: Annual Report 2018–2019. Ministry of Electronics and Information Technology Government of India. URL: https://meity.gov.in/writereaddata/files/MeiTY_AR_2018-19.pdf; KPMG. 2022. URL: <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2020/03/future-of-finance-centres-in-india.html>; BiznesPolska. 2018. CEE shared services & outsourcing directory 2018. URL: <https://issuu.com/biznespolska>

живания входят в пятерку видов деятельности с наибольшим потенциалом дистанционной работы. Степень вовлеченности поставщика в удаленную работу варьируется в зависимости от социально-экономического развития страны и ее специализации. Так, услуги делового обслуживания играют ведущую роль в экономике Великобритании (11% в ВВП в 2018 г.), поэтому здесь был зафиксирован один из самых высоких показателей такой формы занятости (до 65% рабочего времени в 2020 г.). В Индии только 12% бизнес-процессов административно-вспомогательных услуг компании перевели на удаленную работу без потери производительности труда¹⁰.

Поэтому наряду с внедрением дистанционной работы ТНК начали реорганизацию звеньев делового обслуживания, расположенных в ЮВА, с внедрением ИКТ и сокращением работников. В 2020 г. 52% клиентов компании «Ernst&Young» запустили процесс реорганизации и увеличили инвестиции в автоматизацию бизнес-процессов. Компания «Vodafone» сократила

2900 чел., или 8% штата ОЦО в Румынии, Индии, Египте, Испании ввиду внедрения ИИ в свою деятельность. Это сокращение было частично компенсировано наймом 1200 программистов¹¹.

Для сохранения конкурентоспособности в развивающихся странах происходит «интеллектуализация» услуг в ОЦО, рост их добавленной стоимости. В филиппинских ОЦО за последние 5 лет на смену шаблонных операций кол-центра пришли консультационные услуги, услуги активных продаж и тестирования программного обеспечения (ПО): 61% интеллектуальные услуги и 39% процессные услуги¹².

Основным конкурентом Беларуси на территории ЕАЭС в привлечении ОЦО и технологичных компаний является Российская Федерация (РФ). В настоящее время

¹¹ How do you find clarity in the midst of a crisis? Addressing the «now» is critical, but anticipating the «next» and «beyond» is the optimal response to COVID-19. Global Capital Confidence Barometer. 2020. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/pdfs/22/ey-22nd-global-capital-confidence-barometer-march-2020.pdf

¹² Condensed from IT-BPM Roadmap. 2022. Accelerate PH, Future Ready. IBPAP.

¹⁰ Там же.

в РФ действуют около 100 компаний, которые в качестве локации ОЦО выбрали Россию. Созданные ОЦО в основном предоставляют услуги подразделениям, расположенным в русскоговорящих странах. Однако существует несколько исключений: компании «Coca Cola», «Pfizer» используют российские ОЦО для обслуживания филиалов и клиентов из ЦВЕ и Турции. Около 5% ОЦО привлекают в своей деятельности независимых поставщиков¹³. Это доказывает тезис о расширении сектора услуг делового обслуживания с развитием сети иностранных ОЦО на территории страны.

В Казахстане с 2015 г. функционируют ОЦО для компаний, входящих в госхолдинг «Самрук-Казына», централизуя основные бизнес-процессы в рамках программы трансформации бизнеса. В других странах экономического блока неразвитость подобных структур связана с консервативным подходом в управлении, сложностью координации правового, налогового, финансового регулирования. Кроме того, расходы на оплату труда в некоторых странах ЦВЕ меньше, чем в крупных городах ЕАЭС.

Модель интернационализации «рожденных глобальными» не замыкается на процессных услугах и применима для поставщиков интеллектуальных услуг, которые поставляются посредством цифровых технологий, таких как облачный сервис с использованием Интернет-подписки на услугу, Интернет-коммуникации и др.

Производство таких услуг частично автоматизировано, происходит их концентрация в том числе в иностранных ОЦО ТНК, для которых характерны прямая интернационализация и встраивание в ГЦДС материнской компании. Услуги экспортируются в страну базирования штаб-квартиры или другие филиалы в регионе, особенно если обрабатываемая информация в ОЦО представляет собой объект интеллектуальной собственности. Когда требования к конфиденциальности информации менее жесткие, ТНК не учреждает ОЦО, услуги делового обслуживания оказывают на аутсорсинге независимые поставщики из чис-

ла местных МСП или технологичные ТНК с разветвленной филиальной сетью (Accenture, Cognizant, IBM, Wipro, Amazon Web Service). Данные поставщики предоставляют полный цикл услуг делового обслуживания (от разработки ПО под бизнес-процесс до найма и обучения персонала для нужд конкретной отрасли) для национальных экспортеров и иностранных клиентов. Так, на 25 ведущих технологичных компаний приходится 55% объема производства услуг делового обслуживания среди независимых поставщиков¹⁴. В данном случае модель интернационализации «рожденных глобальными» характерна для развитых стран, где создано большинство технологичных компаний (США, ЕС), а также для развивающихся, специализация которых расширяется на ИКТ-сферу (Индия).

Указанные субъекты стали участниками международной торговли услугами делового обслуживания и закрепились в модели интернационализации «рожденных глобальными» ввиду автоматизации услуг и распространения явления «бизнес-процесс как услуга» (от англ. Business Process as a Service, BPaaS).

BPaaS – это услуга аутсорсинга, получаемая из «облака» и созданная для работы с несколькими потребителями. Поскольку процессы автоматизированы, то BPaaS-поставщик не закреплен за определенным клиентом, а обслуживает несколько компаний. Если целью BPO (от англ. Business Process Outsourcing) является снижение затрат на рабочую силу, BPaaS сокращает количество рабочей силы за счет повышенной автоматизации, тем самым уменьшая затраты заказчика. Например, BPaaS-поставщик услуги «управление кредиторской задолженностью» предлагает платформу, на которой клиент загружает в систему счета, а сервис осуществляет проверку и планирование платежей, причем с минимальным вмешательством поставщика услуги или в полностью автоматическом режиме.

К 2025 г. более 50% услуг делового обслуживания будет производиться в «об-

¹³ В авангарде изменений. 2020. Исследование индустрии ОЦО. URL: <https://ssclub.ru/article/issledovanie-club-oco>

¹⁴ URL: https://www.investingorgia.org/en/ajax/downloadFile/1066/Business_Process_Outourcing_and_Shared_Service_Centers_in_Georgia.pdf

лаке»¹⁵. Благодаря технологиям появилась бизнес-концепция «все-как-услуга» (от англ. Anything-as-a-service, XaaS), которая подразумевает использование услуги при необходимости, по запросу. Экономический смысл этой концепции – «плати, когда пользуешься». Примерами подобных услуг могут быть: база данных как услуга (от англ. Database-as-a-Service, DBaaS), программное обеспечение как услуга (от англ. Software-as-a-Service, SaaS), платформа как услуга (от англ. Platform-as-a-Service, PaaS).

Суммарный объем глобального сегмента ВРО/ВРaaS оценивается в 1 трлн долл. США. Высокий темп роста реализуется за счет 7%-го роста в подсекторе ВРaaS. В большинстве случаев технологичные компании оказывают консультационную помощь по внедрению ИКТ в бизнес-процессы (83%), цифровизации услуг клиентской поддержки (5%), управлению персоналом (4%), инженерно-техническим (4%) и аудиторским услугам (3%)¹⁶.

Темпы роста неавтоматизированных услуг по выполнению внутренних функций предприятия (от англ. back office – управление персоналом и бухгалтерский учет), а также функций работы с клиентами (от англ. front office – контакт-центры) сократились в 2 раза, тем не менее эти услуги сохранили лидирующую позицию – более 70% объемов отрасли и, вероятно, останутся важным направлением в течение ближайшего времени (Авдокушин, Широкова, 2009).

Среди *независимых ВРО/ВРaaS-поставщиков* количественно доминируют МСП. Сектор профессиональной, научной и технической деятельности, а также административно-вспомогательных услуг входит в пятерку секторов, на которые приходится около 70% всей занятости в МСП развитых стран в 2018 г. Средняя численность сотрудников ВРО/ВРaaS-организаций колеблется от 10 (инженерно-технические услуги) до 150 сотрудников (услуги клиентской поддержки)¹⁷.

С одной стороны, распространение микро- и малых предприятий среди поставщиков может объясняться увеличением производительности труда, трудосберегающими цифровыми технологиями, с другой – стремлением менеджмента получить выгоды от налогово-бюджетной политики в статусе МСП. Тем не менее происходит рост участия МСП в международной торговле. Удельный вес экспорта услуг польских МСП увеличился с 16% в 1990 до 21% г. в 2018 г., причем экспорт услуг делового обслуживания составил 20% в структуре экспорта услуг страны¹⁸.

Каскадная модель интернационализации применима к услугам делового обслуживания, которые ранее признавались неторгуемыми по причине необходимости личного взаимодействия, долгое время поставлялись на внешний рынок в составе товаров (косвенная интернационализация), а с появлением цифровых технологий приобрели международную направленность с широким охватом географии поставок. Например, модель описывает процесс интернационализации поставщиков услуг делового обслуживания бизнес-процессов в Сингапуре. Благодаря ПИИ в сектор «Профессиональные, административно-вспомогательные услуги», которые до пандемии COVID-19 составили 224 млрд долл. США, и политике стимулирования интернационализации, внешнеторговый оборот услугами делового обслуживания увеличился в 5 раз за последнее десятилетие – до 56 млрд долл. США¹⁹.

Каскадная модель может описывать траекторию международного развития белорусских поставщиков услуг делового обслуживания бизнес-процессов. В Беларуси скорость интернационализации исследуемых услуг определяется динамикой импорта товаров и услуг, а также ввоза капитала из стран – участниц ЕАЭС, развитых стран и КНР: услуги делового обслуживания в белорусском экспорте ориентированы на обслуживание иностранных экспортеров и инвесторов как напрямую в части юридических услуг, услуг по аудиту и оптимиза-

¹⁵ URL: https://www.investingorgia.org/en/ajax/downloadFile/1066/Business_Process_Outourcing_and_Shared_Service_Centers_in_Georgia.pdf

¹⁶ Там же.

¹⁷ OECD SME and entrepreneurship outlook. 2019. OECDiLibrary.

¹⁸ Boosting SMEs' internationalization. 2020. OECD economic surveys: Poland.

¹⁹ URL: <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/singapore-direct-investment>

ции налогообложения, консультационно-маркетинговых услуг, так и опосредованно в части инженерных услуг, услуг в технических областях.

Недостающими элементами для успешной интеграции страны в международную торговлю услугами делового обслуживания являются общие центры обслуживания иностранных ТНК, оказывающие услуги своим подразделениям в мире, местные малые поставщики услуг делового обслуживания, использующие цифровые технологии для автоматизации бизнес-процессов и получения эффекта масштаба, филиалы крупных технологичных компаний, предоставляющие ВРaaS-услуги иностранным и местным компаниям.

Для реализации сказанного выше Беларусь обладает такими конкурентными преимуществами, как высококвалифицированные трудовые ресурсы, развитый ИКТ-сектор, сильный административный ресурс, с целью быстрого создания условий размещения иностранных ОЦО и устранения локальных негативных факторов, связанных с ведением бизнеса. Наряду с конкурентными преимуществами можно выделить внешние угрозы для страны и, в частности, белорусских поставщиков в развитии интернационализации услуг делового обслуживания по каскадной модели:

1) высокая зависимость от основного потребителя услуг делового обслуживания – крупного бизнеса и его стратегии развития в регионе. ТНК открывают ОЦО в странах, на рынке которых успешно уже работают. Беларусь может быть не выбрана в качестве базирования центров ввиду незнания ТНК данного рынка;

2) разрыв ЦДС в связи с размещением звеньев цепочки вблизи штаб-квартир ТНК развитых стран для целей ликвидации страновых рисков (от англ. *near-shoring*) (Толкачев, Быков, Глухова, 2019). Это подразумевает утрату основного способа выхода на внешние рынки малых поставщиков услуг – экспорт в составе товаров, или косвенная интернационализация. Другими словами, в связи с автоматизацией уменьшается значение развивающихся стран в предоставлении процессных услуг, не требующих высокой квалификации, возрастает конкуренция со сто-

роны развитых стран, стран ЦВЕ, владеющих европейскими языками, и англоязычных стран Азии. Это создает барьер для выхода белорусских игроков на рынок, особенно для «голосовых» услуг;

3) сокращение объемов ПИИ в активы «нетехнологичных» поставщиков услуг делового обслуживания, поскольку уменьшилась потребность в трудовых ресурсах с невысокой квалификацией (услуги контакт-центров, клиентской поддержки). Поэтому в Беларуси невозможно применить модель «рожденных глобальными» по примеру «центров оффшоринга» 2000-х годов азиатских стран, которые делали ставки на низкие затраты на оплату труда, большой штат и эффект экономии масштаба;

4) олигополизация ЦДС крупным бизнесом и их контрагентами, «низкая выживаемость» независимых малых поставщиков услуг делового обслуживания ввиду роста капиталоемкости в аудиторских, финансовых, инженерно-технических услугах по мере необходимости внедрения ИКТ.

Данные угрозы можно частично нивелировать посредством политики, направленной на развитие сектора (привлечение ОЦО ТНК и крупных технологичных компаний, содействие малым ВРaaS-поставщикам) и на стимулирование косвенной, прямой и внутринаправленной интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов. Приоритетами такой политики могут стать внедрение цифровых инструментов, повышение квалификации и переподготовка кадров, сетевое взаимодействие экономических субъектов, улучшение условий экспорта и его мониторинга, привлечение ПИИ в исследуемый сектор. В разрезе указанных приоритетов разрабатываются мероприятия, ответственные исполнители и сроки их реализации. Это может быть представлено в виде дорожной карты мероприятий по развитию косвенной и прямой интернационализации белорусских ВРО/ВРaaS-поставщиков услуг делового обслуживания и зарубежных ОЦО на территории Республики Беларусь.

В результате исследования были выявлены три модели интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов с учетом критериев, согласно которым в

моделях доминирует ряд субъектов международной торговли услугами делового обслуживания, и концентрация этих субъектов происходит в определенных группах стран. Это позволило определить, что стадийная модель интернационализации свойственна развитым странам, где распространены поставщики, предоставляющие интеллектуальные услуги высокой добавленной стоимости с низким уровнем автоматизации, с постепенным выходом на рынки с минимальной культурной дистанцией. Модель интернационализации «рожденных глобальными» применима для процессных услуг – они вынесены в ОЦО развивающихся стран, а также интеллектуальных услуг, которые поставляются посредством цифровых технологий независимыми локальными ВРО/ВРaaS МСП и международными технологичными компаниями развитых стран и стран с признанной специализацией в ИКТ-сфере. Каскадная модель характерна для Республики Беларусь и стран – партнеров по экономическому блоку, которые долгое время поставляли услуги делового обслуживания на внешний рынок в составе товаров, а ввиду изменения внешних или внутренних факторов получили возможность интернационализироваться по первой или второй модели.

Модели были использованы для описания процесса интернационализации услуг делового обслуживания бизнес-процессов в мире, понимания конкурентных преимуществ стран, возможных угроз, связанных с особенностями современной экономики и влиянием пандемии COVID-19, а также выявления отсутствующих субъектов услуг делового обслуживания на территории Республики Беларусь и определения приоритетов для стимулирования их интернационализации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

- Авдокушин Е.Ф., Широкова А.В.** 2009. Развитие международных аутсорсинговых отношений. *Финансы и кредит*. № 21. С. 23–32. [Avdokushin E.F., Shirokova A.V. 2009. Development of international outsourcing relations. *Finansy i kredit*. No 21. PP. 23–32. (In Russ.)]
- Вардомский Л.Б., Тураева М.О.** 2021. Евразийская интеграция в контексте специфики моделей экономического развития стран-участниц. *Белорусский экономический журнал*. № 3. С. 15–28. [Vardomskiy L., Turaeva M. 2021. Eurasian integration in the context of participants' economic development models. *Belorusskiy ekonomicheskij zhurnal*. No 3. PP. 15–28. (In Russ.)]
- Данильченко А.В., Бертош Е.В., Малашенкова О.Ф.** 2015. *Интернационализация деловой активности стран и компаний*. Минск: БГУ. 295 с. [Danilchenko A., Bertosh E., Malashenkova O. 2015. *Internationalization of countries and companies business activity*. Minsk: BGU. 295 p. (In Russ.)]
- Ибрагимова Р.С.** 2017. Подходы к моделированию интернационализации промышленных предприятий. *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика*. № 2. С. 13–25. [Ibragimova R.S. 2017. Approaches to modeling internationalization of industrial enterprises. 2017. *Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. No 2. PP. 13–25. (In Russ.)]
- Смирнов Е.Н., Карелина Е.А.** 2021. Новые модели интернационализации в стратегическом развитии транснациональных корпораций. *Финансовые рынки и банки*. № 12. С. 49–56. [Smirnov E.N., Karelina E.A. 2021. New models of internationalization in the strategic development of transnational corporations. *Finansovye rynki i banki*. No 12. PP. 49–56. (In Russ.)]
- Толкачев С.А., Быков А.А., Глухова Н.М.** 2019. Неоиндустриализация и сервисизация: есть ли противоречие. *Мир новой экономики*. Т. 13. № 3. С. 39–58. [Tolkachev S., Bykov A., Glukhova N. 2019. Neo-industrialization and «servitization»: Is there a contradiction? *Mir novoy ekonomiki*. Vol. 13. No 3. PP. 39–58. (In Russ.)]
- Турбан Г.В.** 2017. Развитие сектора услуг как фактор и возможность экономического роста. *Белорусский экономический журнал*. № 3. С. 113–123. [Turban G. 2017. Development of the service sector as a factor and an opportunity for economic growth. *Belorusskiy ekonomicheskij zhurnal*. No 3. PP. 113–123. (In Russ.)]
- Фролова Е.Д., Шишминцев М.Ю., Перова Ю.Н.** 2012. Теоретические основы интернационализации деятельности компаний в «экономике услуг». *Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление*. № 2. С. 81–91. [Frolova E.D., Shishmin-tsev M.Yu., Perova Yu.N. 2012. Theoretical bases of company business activity internationalization in «service economy». *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. No 2. PP. 81–91. (In Russ.)]
- Шмарловская Г.А.** 2012. Концептуальные основы развития экспорта конкурентоспособных услуг Республики Беларусь. *Теоретико-методо-*

логические основы устойчивого инновационного развития социально ориентированной экономики Республики Беларусь. Минск. С. 146–152. [Shmarlovskaya G.A. 2012. Conceptual framework for the development of exports of competitive services in the Republic of Belarus. *Theoretical and methodological foundations of sustainable innovative development of the socially oriented economy of the Republic of Belarus*. Minsk. PP. 146–152. (In Russ.)]

Johanson J., Vahlne J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership.

Journal of International Business Studies. Vol. 40. PP. 1411–1431.

Knight G.A., Liesch P.W. 2016. Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*. Vol. 51. PP. 93–102.

Nordås H.K. 2015. *Services SMEs in International Trade: Opportunities and Constraints*. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development.

Hekanson L., Kappen P. 2017. The «Casino Model» of internationalization: an alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*. Vol. 48. PP. 1103–1113.

MODELS OF BUSINESS PROCESS SERVICES INTERNATIONALIZATION

Ina Chepik¹ (<https://orcid.org/0000-0001-5204-4580>)

Authors affiliation: ¹ Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

Corresponding author: Ina Chepik (ichepik@yahoo.com).

ABSTRACT. The article defines the models of internationalization of business services for business processes, which are typical for different groups of countries. Based on these types, the author provides a description of the process of internationalization of services in international practice, and of the competitive advantages of countries in trade of business services for business processes. The author considers possible threats associated with the development of the modern economy and the impact of the COVID-19 pandemic. The necessity of attracting subjects of business services to the territory of the Republic of Belarus is shown and the priorities for stimulating their internationalization are outlined.

KEYWORDS: internationalization models, business process services, shared service centers, BPaaS provider.

JEL-code: B27, F13, F14, F23.

DOI: 10.46782/1818-4510-2022-2-136-146

Received 28.02.2022

In citation: Chepik I. 2022. Models of business process services internationalization. *Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal*. No 2. PP. 136–146. DOI: 10.46782/1818-4510-2022-2-136-146 (In Russ.)

