

## **КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ**

В настоящее время вопрос развития кластеров в Беларуси является достаточно актуальным. Потенциал у такой формы кооперации предприятий очень высокий, особенно для частного сектора. В мировой практике кластеры формируются, как правило, вокруг крупных предприятий. Множество небольших компаний — поставщиков комплектующих и сырья выполняют их заказы, конкурируя между собой. В результате в кластере остаются лишь наиболее конкурентоспособные, что обеспечивает постоянный рост эффективности производства в целом.

Способ выхода на зарубежные рынки зависит от уровня развития внешних связей как самой компании, так и кластера, к которому она принадлежит. С точки зрения стратегии компании это означает формирование конкурентного преимущества на основе международных связей. Это происходит за счет расширения сферы деятельности или инвестирования с нуля, или/и путем координации и адаптации сети в различных местах к глобальной сети компании.

Стратегии интернационализации предприятий в кластерах ориентированы на затраты либо на дифференциацию. Основные способы их формирования включают выбор направлений деятельности и возможную релокацию всех или отдельных элементов цепочки создания стоимости в новые места.

Подавляющее большинство стратегий интернационализации предприятий, работающих в кластерах, ориентированы на эффективность и снижение затрат. Небольшая группа компаний ограничивается снижением затрат за счет механизации и автоматизации производственного процесса. Этот вариант является экспортным и направлен на построение международных отношений в сфере дистрибуции. Однако основным методом реализации этой стратегии является интернационализация производственного процесса в форме релокации. Чаще применяется выборочное перемещение цепочки создания стоимости. В случае стратегии затрат стандартные этапы производства, такие как обработка, сборка или производство компонентов, заменяются. В кластере остаются виды деятельности, требующие более высоких компетенций, такие как НИОКР, маркетинг, разработка продуктов и процессов, координация международной цепочки создания стоимости или технологически продвинутое производство. Выборочное перемещение может осуществляться в форме аутсорсинга сырья и компонентов, аутсорсинга производственного процесса и иностранных инвестиций.

Мотив стратегии интернационализации, ориентированной на дифференциацию, — обеспечить уникальность предложения за счет технологических инноваций. Для достижения этой цели предприятия поддерживают цепочку добавленной стоимости внутри кластера, выполняя здесь НИОКР и производственную деятельность с экспортной ориентацией, или применяют стратегии выборочного перемещения в области НИОКР. Это наиболее четко видно в кластерах передовых и уникальных технологий, в которых исследовательские подразделения и лаборатории располагаются в аналогичных промышленных агломерациях.

Реализация представленных типов стратегий имеет последствия для географического распределения производства и источников инноваций. Это возникает из-за того, что в производственных сетях источники знаний и инноваций сосредоточены во взаимосвязанных кластерах, а элементы с более низкой добавленной стоимостью перенесены в более выгодные с точки зрения снижения издержек территории.