

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО**

Ковалёв Александр Васильевич, к.э.н., доцент

Ван Цзяньбо, аспирант

Белорусский национальный технический университет

Kavaliou Aliaksandr, Ph.D., Belarusian National Technical University,

kavaliou.aliaksandr@gmail.com

Wang Jianbo, PhD student, Belarusian National Technical University, 17882828986@163.com

Аннотация. Рассмотрены теоретические и практические аспекты стратегии, основанной на управлении системой издержек. Продемонстрировано, как данная система эффективна в случае инкорпорации в общую систему достижения фирмой устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: кост-менеджмент, динамические способности фирмы, ресурсно-компетентностный кластер, система обучения.

Концепт, в соответствии с которым низкий уровень издержек является основой достижения компанией конкурентного преимущества, представляется тривиальным, и зачастую именно низкие издержки отождествляются с самим конкурентным преимуществом. Конечно, компании с преимуществом в издержках получают и преимущество более низких цен, однако ценовая конкуренция является традиционной, но сегодня далеко не основной формой конкуренции. Аналитические возможности изучения влияния издержек на конкурентные преимущества усложняются тем обстоятельством, что большинство компаний никогда не публикуют свою оперативную информацию об издержках, а в условиях многослойных много продуктовых компаний сложно определить и сам уровень издержек по отдельным продуктам.

Наука стратегического менеджмента достаточно давно пришла к выводу о возможности иных оснований для достижения долгосрочного преимущества: так, М. Портер выделил в качестве возможных путей кроме лидерства в издержках дифференциацию и концентрацию на определённом сегменте рынка; ресурсная концепция считает базисом конкурентной стратегии выстраивание защитных барьеров вокруг не копируемых ресурсов, которыми обладает фирма; концепция динамических способностей в качестве основы рассматривает способности в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде в достижении новых и инновационных преимуществ. И именно в рамках данного подхода **управление** издержками действительно выступает той организационной способностью, которая обеспечивает ключевую компетенцию.

Поясним разницу между просто низкими издержками и управлением издержками. Представим ситуацию, что низкие (долларовые) издержки на мировом рынке компании обеспечивает заниженный обменный курс национальной валюты. В случае удорожания реального обменного курса предприятия, которые ориентировались только на текущую (пусть и существовавшую длительное время) выгоду, потеряют своё преимущество – те же, кто стратегически управлял издержками, ориентируясь на объёмы потреблённых на производство единицы продукции ресурсов, сохранят лидирующие позиции.

За счёт чего же компания может эффективно управлять издержками? В конце 1960-х годов сменился один из основных трендов: произошло резкое нарастание неопределённости, связанное с ужесточением конкуренции и рядом внешних для экономики политических обстоятельств, приведшее к повышению цен на энергоносители. В дальнейшем риски стали имманентной чертой мирового хозяйства [1; 2], что существенно повлияло на трансформацию целей корпоративного управления [2] и соответствующие изменения в теории и практике калькуляции издержек как источника информации для менеджерских решений.

Реакцией компаний на повышение рисков стала стратегия производственной диверсификации и расширение ассортимента потребительских (а как следствие – и капитальных) товаров на фоне уменьшения срока жизненного цикла товаров. Все эти факторы обусловили необходимость расчёта удельных издержек каждого продукта, и это привело к возникновению целого ряда способов учёта издержек: AB-costing, target-costing, kaizen-costing, SGA-strategic cost analysis. Стратегический

анализ издержек увязывает затраты на каждой стадии цепочки создания ценности продукта с той добавленной ценностью, которую генерирует данная стадия, и на этой основе отбирается кост-драйвер, стимулирующий снижение издержек. Исследователями выделялись пять драйверов: классические эффекты масштаба и обучения; охват компанией всей цепочки создания ценности (уровень вертикальной интеграции); применяемая технология (возможность оптимизации именно производственных операций) и сложность продукта- его широта и возможность масштабирования идей на иные элементы продуктового портфеля.

Нам представляется, что в условиях глобализации транснациональные корпорации активно используют такие драйверы, как оптимизация налогов за счёт трансфертных цен и уменьшение транзакционных издержек за счёт отсутствия необходимости повтора ряда операций в цепочке создания ценности в каждой стране (например, снятие рекламного ролика и т.п.)

Кроме того, произошло осознание компаниями значимости фактора времени – и в течение 1970-х годов оптимизация производственных процессов вписывалась в подход «time compression» (сжатие времени), когда шёл поиск и сокращение производственных операций в технологиях конвейерного типа. Конечно же, возможность эта была быстро исчерпана, и в 1980-х годах концепция поменялась на быстрое создание продукта. Концепцию можно представить как выбор в рамках триады «издержки – качество – время», когда можно пожертвовать одним из факторов, достигнув двух других целей. К примеру, при разработке нового продукта компания может сохранить требования к качеству (собственно, уже с середины 1980-х годов подчёркивать качество продукции является моветоном, поскольку о некачественном продукте не может быть и речи) и делать выбор между сроками вывода продукта на рынок и уровнем издержек. В этом случае возможны две стратегии:

- в первой через научно-исследовательские разработки усовершенствовать продукт до конечного состояния, на основе маркетинговых исследований определить целевую ёмкость рынка, разработать производственный план с определением точного объёма закупки оборудования – и после этого начать реализацию проекта с минимальными издержками;

- вторая стратегия жертвует минимумом издержек в пользу «первооткрывательства» – производство и реализация продукта начинается в «сыром» виде, издержки могут быть выше потенциальных, но компания первой попадает в премиальный сегмент нового продукта, получая достаточно высокую маржинальную прибыль за счёт высокой цены.

Концепция действительно сконцентрировалась сначала на идее сокращения стадии разработки продукта, времени между возникновением потребности и началом производства. В современном мире данный промежуток иногда достигает отрицательных величин, когда монтаж и наладка оборудования для производства нового продукта начинается одновременно с формированием компаниями потребности в нём.

Появление на волне «зелёной» повестки в 2008 году автомобиля Тесла является иллюстрацией подобной концепции. Нерентабельные и не очень функциональные ранее, электроавтомобили получили спрос после создания литий-ионных батарей, обеспечивших удовлетворительные запаса хода и мощность двигателя, на фоне субсидирования и стимулирования использования альтернативной энергетики. Цена на первые электромодели в разы превышала цену аналогичных автомобилей на стандартном топливе.

В XXI веке важным трендом стало сокращение срока жизни товара, и снижение издержек проявилось в экономии на НИОКР, на постпродажном обслуживании, на рекламе, на сроках службы (в том числе гарантийных) комплектующих частей товара). В производстве электроавтомобилей этими возможностями эффективно воспользовались китайские компании. КНР превратился в мирового доминанта в их производстве: в 2024 году в стране было произведено более 10 млн. автомобилей на новых источниках энергии (40 % от общего производства автомобилей в стране). На рынке представлены китайских 129 брендов. Цена электромобиля ниже аналогичных традиционных моделей. При этом эксперты отмечают, что в ближайшие годы будет происходить вытеснение и поглощение мелких и неэффективных производителей, и к 2030 году останется всего 15 крупных брендов со средним ежегодным объёмом продаж 1,02 млн. автомобилей [3].

За счёт чего выигрывают и выживут именно эти компании? Представляется, что логичное объяснение подобным процессам развития рынка даёт концепция динамических способностей фирмы. В её рамках ключевой компетенцией компании выступает способность рекомбинировать ресурсы и

организационные способности компании. Новым трендом потребительского поведения стала индивидуализация потребления – каждый товар должен быть адаптирован под конкретные личные запросы клиента, отражающие его ценности образ жизни и способ самовыражения. Это требует достичь сочетания дешевизны производства массовой основы продукта и умения видоизменять его особенные черты – и преимущества получают те компании, кто сумеет дополнить быструю реакцию на постоянные изменения внешней среды с осознанием необходимых направлений совершенствования собственных сотрудников и организацией корпоративного обучения [4].

Многие компании уже реализуют практику пересекающихся разработок, когда одни и те же усовершенствования могут быть применены в производстве различных продуктов: например, выпуск автомобиля Xiaomi базировался на программном обеспечении, разработанном для базового продукта компании – смартфонов, но в условиях увеличения доли и значимости электронного оборудования в автомобилях его имплементация позволила масштабировать разработки. Другой важной задачей компаний является коммуникация команд, работающих над различными проектами, поскольку сходство возникающих проблем позволяет минимизировать сроки реализации при обмене опытом. Всё это сочетается с идеей, что если быстрота реакции на изменения является конкурентным преимуществом компании, то её мегаспособностью является система управления знаниями, а способностью – система корпоративного обучения [5]. В рамках такого подхода управление издержками выходит за узкие рамки бухгалтерско-финансового или производственного направления деятельности, а требует объединения в кластер групп ресурсов и организационных способностей и их постоянного совершенствования.

Список использованных источников

1. Солодовников, С. Ю. Экономика рисков / С. Ю. Солодовников // *Экономическая наука сегодня* : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2018 – Вып. 8. – С. 16–55. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2018-8-16-55>
2. Ковалёв, А. В. Цели корпоративного управления в свете финансового кризиса / А. В. Ковалёв, П. Р. Малюкович // *Журнал международного права и международных отношений*. – 2009. – № 3. – С. 87 – 90.
3. Only 15 electric vehicle brands in China will be financially viable by 2030, AlixPartners says // Reuters. – URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/only-15-electric-vehicle-brands-china-will-survive-by-2030-alixpartners-says-2025-07-03/> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Громова, М. А. Корпоративное обучение как элемент ресурсно-компететностного кластера в концепции динамических способностей фирмы / М. А. Громова // // *Экономика, право и проблемы управления* : Сб. науч. трудов. - 2022. - № 10. – С. 23 – 31.
5. Ковалёв, А. В. Методика разработки стратегии на основе системы корпоративного обучения / А. В. Ковалёв, М. А. Громова // *Наука и техника*. – 2020. - № 2. – С. 119– 124.