

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ АЗС В РЕСПУБЛИКЕ  
КАЗАХСТАН****Ли Чжэндун**магистр экономики, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г.  
Алматы**DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE STRATEGY FOR A GAS STATION COMPANY IN THE  
REPUBLIC OF KAZAKHSTAN****Li Zhendong***Master of Economy Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty*

**Аннотация.** Многие страны со всего мира начали активно поддерживать идеи «углеродного пика» и «углеродной нейтральности», поэтому различные отрасли промышленности начали вступать в процесс «сокращения выбросов углерода», в том числе и представители индустрии автомобильных заправочных станций (АЗС). В следствии, АЗС сталкиваются с острой необходимостью трансформации бизнеса, что определяет цель данного исследования –разработать устойчивую стратегию для компаний АЗС в условиях «углеродной нейтральности». В работе были использованы методы сравнительного анализа, 5 сил Портера, бенчмаркинга для оценки зрелости деятельности АЗС. В результате были выявлены сильные и слабые стороны отрасли, а также барьеры как нехватка финансирования, слабая законодательная поддержка и др.

**Abstract.** Many countries around the world began to actively support the ideas of "carbon peak" and "carbon neutrality", so various industries began to enter into the process of "reducing carbon emissions", including representatives of the industry of automobile gas stations (gas stations). As a result, gas stations face an urgent need to transform their business, which determines the purpose of this study - to develop a sustainable strategy for gas station companies in a carbon neutral environment. The work used the methods of comparative analysis, Porter's 5 forces, benchmarking to assess the maturity of the filling station. As a result, the strengths and weaknesses of the industry were identified, as well as barriers such as lack of funding, weak legislative support, etc.

**Ключевые слова:** АЗС; стратегия; пять сил Портера; Цифровой маркетинг.

**Keywords:** gas stations; strategy; Porter's five forces; digital marketing.

**Введение**

Возобновляемая энергетика в последние годы расширяет свое присутствие в Казахстане. Однако, похоже, это не оказывает существенного влияния на АЗС, поскольку потребление бензина и дизельного топлива в Казахстане постепенно увеличивается. На самом деле, в

связи с проведением реформ в нефтяной отрасли и триумфальным развитием электромобилей ожидается положительный эффект в данной сфере. С одной стороны, конкуренция между существующими заправочными станциями становится жесткой из-за неустойчивых цен на нефть, что приводит к цепной реакции. С другой стороны, количество проданных электромобилей резко возрастает до более чем 15 000 в июне 2023 года [1]. Нефтяные компании сталкиваются с неизбежным «изменением климата», также им приходится конкурировать с другими участниками рынка, что обуславливает необходимость перехода на устойчивое развитие. Поэтому данное исследование направлено на изучение текущего состояния индустрии АЗС с целью разработки устойчивой стратегии развития на основе анализа пяти сил и практики иностранных нефтяных компаний.

**Литературный обзор**

Майкл Э. Портер считает, что формулирование конкурентной стратегии предполагает рассмотрение четырех ключевых факторов: сильных и слабых сторон компании, личных ценностей организации, отраслевых возможностей и угроз, а также ожиданий общества [2]. Первые два являются внутренними факторами, а последние два – внешними. Видно, что на основе SWOT он также придает значение ценности руководителей и ожиданиям общества, которые окажут влияние внутри и за пределами компании. Структурный анализ, то есть анализ пяти сил, следует учитывать при формулировании стратегии компании. Среди пяти сил: проникновение на рынок, угроза замещения, переговорная сила покупателей, переговорная сила поставщиков и соперничество среди нынешних конкурентов [3]. Угроза замещения наиболее глубоко влияет на отрасль АЗС в будущем, в то время как остальные четыре влияют на текущую прибыльность компании.

В своей книге «Маркетинг 4.0\_ Переход от традиционного к цифровому» Филип Котлер предлагает предприятиям понять покупательское поведение людей от 4А к 5А. А Дерек Ракер предлагает свое видение данных компонентов, как осознать, относиться, действовать и еще раз действовать до следующих пяти А: осознать, апеллировать, спрашивать, действовать и защищать [4]. Такое развитие теории придает важное значение взаимодействию между предприятием и эффективной стратегией для его дальнейшего развития. Тем не менее, несмотря на актуальность данного вопроса, тема разработки устойчивой стратегии в индустрии АЗС в развивающихся странах остается недостаточно изученной.

**Методы**

В ходе исследования были использованы следующие методы: анализ пяти сил, опрос, сравнительный анализ и методы цифрового маркетинга. Дизайн исследования включает следующие этапы: 1) анализ пяти сил; 2) опрос 5 компаний и бенчмаркинг; 3) сравнительный анализ 3 регионов по адаптивности электромобилей; 4) разработка стратегии.

**Результаты и обсуждение**

1. Брифинг отрасли. В течение длительного времени цена на топливо в Казахстане была намного ниже, чем в соседних странах, что создает множество проблем для отечественной промышленности, таких как меньшее предложение для спроса (особенно дизельное топливо), низкая конкуренция из-за недостаточности поставок топлива и отток топлива зарубежным потребителям. Кроме того, причиной проблем также являются недостаточные внутренние нефтеперерабатывающие мощности. На следующем рисунке показаны внутренние спрос и предложение.

*Таблица 1.*

**Спрос и предложение на бензин и дизельное топливо в Казахстане за 2017-2022 гг.**

| Спрос и предложение бензина и дизельного топлива (в тысячах тонн) |          |      |      |      |      |  |      |
|-------------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|------|--|------|
| Период                                                            | элемент  | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |  | 2021 |
| Бензин                                                            | поставка | 3070 | 4110 | 5160 | 5190 |  | 4700 |

|        |          |             |             |      |             |             |
|--------|----------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|
|        | спрос    | 3820        | 4470        | 4580 | 4830        | 4940        |
|        | нехватка | <b>-750</b> | <b>-360</b> | 580  | 360         | <b>-240</b> |
| Дизель | поставка | 4410        | 4470        | 4900 | 4920        | 4800        |
|        | спрос    | 4580        | 4580        | 4780 | 5150        | 5360        |
|        | нехватка | <b>-170</b> | <b>-110</b> | 120  | <b>-230</b> | <b>-560</b> |

Тем не менее в апреле 2023 года правительство приняло меры, подняло цены на нефть и сократило ценовой разрыв с соседними странами. Хотя цена по-прежнему ниже, чем в некоторых соседних регионах, эти меры принесли много преимуществ. Запасов или топлива больше, чем было, рынок переходит на рынок покупателей с рынка продавцов, что усилит конкуренцию и принесет пользу клиентам.

#### Анализ пяти сил

**Вход.** Индустрия заправочных станций является капиталоемкой и требует больших денежных поступлений и выплат. Существуют барьеры входа не только в отношении требований к капиталу, но и в отношении доступа к ресурсам, поскольку поставки недостаточны, частным заправочным станциям приходится закупаться у оптовиков, которые иногда не могут гарантировать непрерывные поставки. Существуют и другие препятствия для входа новых компаний, такие как отсутствие квалифицированной рабочей силы, удачного расположения площадок и опыта работы в отрасли. Поэтому вход новых участников затруднен, за исключением новичков крупных нефтяных компаний. Среди более чем 3800 АЗС по всей округе 7 крупнейших компаний занимают около 28% по объему и 75% по объему продаж [5].

**Угроза замены.** В настоящее время крупнейшей заменой являются автомобили на новых источниках энергии, особенно электромобили. В последнее время электромобили в Казахстане набрали обороты благодаря тому, что правительство привлекло больше производителей электромобилей и оказало поддержку в строительстве объектов. По состоянию на 1 апреля 2023 года зарегистрированное количество автомобилей с гибридным топливом (включая мазутно-газовый гибрид и масляно-электрический гибрид) составило 337 800, демонстрируя устойчивую тенденцию роста [6].

**Рыночная сила покупателей.** С усилением конкуренции среди существующих нефтяных компаний. У клиентов больше возможностей для переговоров, чем раньше. У них больше возможностей, где заправить свои машины и выторговать скидки, поэтому они обладают внушительной силой.

**Рыночная власть поставщиков.** На рынке ограничено количество поставщиков, меньше, чем до введения другой политики регулирования. Таким образом, переговорная сила поставщиков очень сильна.

**Соперничество среди нынешних конкурентов.** Среди нефтяных компаний существует явная и скрытая конкуренция. В настоящее время ценовая конкуренция в основном исходит от частных АЗС, у которых цена на 5-20 тенге/л ниже [7]. Однако скрытая конкуренция включает в себя приобретение новых сайтов, маркетинговую деятельность, такую как применение средств цифрового маркетинга, CRM и т. д. (Таблица 2).

**Таблица 2.**

#### Сравнительный анализ различных АЗС Казахстана за 2020-2022 гг.

| Компания | Рост количества АЗС | Рост объема продаж (2020-2022) | Объем продаж (tons/day) | Мобильные приложения | План лояльности | ком |
|----------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-----|
|----------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-----|

| Р | (2020-2022) |     | 11 | х | х | Инстагр              |
|---|-------------|-----|----|---|---|----------------------|
|   | 3%          | 10% |    |   |   |                      |
| A | 5%          | 42% | 11 | х | ✓ | Инстагр              |
| B | 6%          | 26% | 9  | ✓ | ✓ | Инстагр              |
| C | 0%          | 10% | 19 | ✓ | х | Telegran<br>ВК<br>YT |
| D | 12%         | 24% | 13 | х | х | Инстагр<br>Twitter,  |

*\*(социальная сеть, запрещенная на территории РФ, как продукт организации Meta, признанной экстремистской – прим.ред.)*

Как видно из таблицы 2, по объему продаж лидирует компания «С», которая использует обширные каналы коммуникации, но в этой организации не наблюдается рост пунктов продаж. Это показывает высокую роль продвижения продукции в обеспечении уровня продаж.

Сравнительный анализ адаптируемости электромобилей в трех регионах.

Китай Гонконг и Сингапур являются одними из самых успешных пионеров электромобилей. В 2022 году более трети продаж новых автомобилей в Гонконге составят электромобили, процент в Сингапуре составляет 12% [8]. Напротив, в Казахстане лишь менее 0,02% автомобилей на электромобилях. Успешное внедрение электромобилей зависит от нескольких факторов, помимо политики поддержки правительства, такой как субсидии и снижение налогов. К таким факторам относятся климат региона, территориальный охват, численность населения и планировка пунктов зарядки. Ниже анализируются различные случаи в трех разных регионах:

**Таблица 3.**

**Сравнительный анализ адаптивности электромобилей в разных регионах [9]**

| Показатель                                  | Сингапур              | Гонконг              | Казах  |
|---------------------------------------------|-----------------------|----------------------|--------|
| Климатическая пригодность                   | высокий               | высокий              | низк   |
| Дорожная пригодность                        | высокий               | высокий              | низк   |
| Территория                                  | 728.6 км <sup>2</sup> | 1114 км <sup>2</sup> | 272500 |
| Плотность населения (чел./км <sup>2</sup> ) | 7796                  | 27000                | 6.6    |
| Пригодность территории                      | высокий               | высокий              | низк   |
| Экономическая эффективность                 | высокий               | высокий              | низк   |

|                                              |             |               |                                                                 |
|----------------------------------------------|-------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| % продаж электромобилей в 2022 году          | 12%         | 53%           | <0.0                                                            |
| % электромобилей на рынке                    | 1%          | 5.80%         | 0.02                                                            |
| % гибридных автомобилей                      | 8%          | 0.40%         | 8.20                                                            |
| Количество существующих загрузочных штабелей | 2200        | 5775          | 67                                                              |
| Планирование загрузочных штабелей            | 60000□2030□ | >150000□2025□ | К 2029 году созд инфраструктуру для электромоби крупных городах |

Согласно данным из таблицы 3, Казахстан уступает Сингапуру и Гонконгу в ряде показателей, что показывает низкий уровень и зрелость развития отрасли, что подтверждает низкий объем финансирования, наличие неразвитой институциональной системы и инфраструктуры.

Рекомендуемые меры по решению вышеуказанных проблем представлены ниже:

- выбор выгодных поставщиков, например, поставщиков из соседних стран, для получения более выгодных скидок и условий кредитования для снижения стоимости продукции;
- сотрудничество с конкурентами в обмене ресурсами, такими как нефтебазы и логистика, для снижения эксплуатационных расходов;
- укрепление маркетинга, с помощью внедрения больше средств цифрового маркетинга, запуск программы лояльности клиентов и улучшение CRM;
- в полной мере использование репутации своего бренда и ускорение темпов приобретения новых площадей, таких как аренда или франчайзинг;
- преобразование традиционного сценария в диверсифицированный сценарий, добавив точки соприкосновения для стимулирования покупок клиентов на протяжении всего процесса в соответствии с моделью 5A; улучшение ключевых показателей эффективности на основе модели 5A, чтобы завоевать точки соприкосновения с клиентами, улучшить PAR (коэффициент покупательских действий) и BAR (коэффициент пропаганды бренда);

## Заключение

В целом, в результате исследования становится ясно, что необходимо создание системы управления клиентами с двойной ориентацией на устойчивую прибыль клиентов и предприятия, чтобы разработать устойчивую стратегию.

Нужно сделать уверенный шаг к преобразованию в интегрированного поставщика энергетических услуг нефти, газа, водорода, электроэнергии и нефтепродуктов. На начальном этапе необходимо развивать сотрудничество с поставщиками зарядных устройств для электромобилей в беспроигрышном бизнес-режиме, то есть компания предоставляет землю, поток клиентов и обученный персонал, а партнер предоставляет оборудование и электричество, обе стороны делят прибыль в согласованном соотношении. Такие шаги позволят оптимизировать стратегию компании, обеспечивающей успех и рост продаж.

## Список литературы:

1. Авторынок: итоги первого полугодия Автобизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://akab.kz/avtorynok-rk-itogi-pervogo-polugodiya-2023-goda/> | АКАБ (дата обращения: 21.08.23).

2. Доббс, М.Э. Рекомендации по применению концепции пяти сил Портера: набор шаблонов отраслевого анализа // Обзор конкурентоспособности. – 2014. -24(1). - С. 32–45.
3. Казинформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.inform.kz/cn/article\\_a4100101](https://www.inform.kz/cn/article_a4100101) (дата обращения: 21.08.23).
4. Копирование материалов с сайта <https://akab.kz> разрешено только с разрешения Ассоциация Казахстанского Автобизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://akab.kz/avtorynok-rk-itogi-pervogo-polugodiya-2023-goda/> (дата обращения: 22.08.23).
5. Новости АЗС Синг Тао website [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stheadline.com/car/3210239/2022%E5%85%A8%E5%B9%B4%E6%88%90%E7%B8%BE%E5%85%AC%E5%B8%83-%E9%9B%BB%E5%8B%95%E8%BB%8A%E9%9B%84%E9%9C%B8%E6%9C%AC%E5%9C%B0%E8%BB%8A%E5%B8%82> (дата обращения: 21.08.23).
6. Официальный сайт Энерджипром [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.energyprom.kz/ru/a/monitoring/za-god-chislo-elektromobilej-v-kazahstane-vyroslo-vtroe> (дата обращения: 20.08.23).
7. Официальный сайт Reuters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/singapore-push-all-ev-future-faces-love-crazy-rich-combustion-2023-03-23/> (дата обращения: 20.08.23).
8. Портер, М. Пять конкурентных сил, которые формируют стратегию // Harvard Business Review. – 2008. – 1. - С. 1–36.
9. Реклис, Д., 2015. Пять сил Портера – содержание, применение и критика [Электронный ресурс]: сайт. – URL: <https://www.themanager.org/2015/11/porters-five-forces/>