Учреждение Esil University

УДК 338.242.2 На правах рукописи

**НИЯЗОВ МҰСА НАЙМАНҰЛЫ**

**Стратегическое управление конкурентными преимуществами компании на основе ESG-принципов**

**8D04102 – Менеджмент**

Диссертация на соискание степени

доктора философии (PhD)

Научный консультант:

Бейсенгалиев Б.Т.

д.э.н., профессор

Зарубежный научный консультант:

Рюмкин С.В., д.э.н., доцент

Новосибирский Государственный

Аграрный Университет, Новосибирск

Российская Федерация

Республика Казахстан

Астана, 2025

# **СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc163634117)

[**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ КОМПАНИИ** **8**](#_Toc163634118)

[1.1 Теоретические основы стратегического управления компанией 8](#_Toc163634119)

[1.2 Роль конкурентных преимуществ в формировании стратегии компании………………………………………………………………………..29](#_Toc163634120)

[1.3 Мировой опыт управления конкурентными преимуществами на основе ESG-принципов 45](#_Toc163634121)

[**2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПОЧТОВЫХ КОМПАНИЙ** **64**](#_Toc163634125)

[2.1 Общая характеристика компании АО «Казпочта» 64](#_Toc163634126)

[2.2 Анализ конкурентных преимуществ АО Казпочта 82](#_Toc163634127)

[2.3 Текущее состояние стратегического управления конкурентными преимуществами в АО «Казпочта» 100](#_Toc163634128)

[**3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ НА ОСНОВЕ ESG-ПРИНЦИПОВ** **109**](#_Toc163634129)

[3.1 Развитие конкурентных преимуществ почтовых компаний в условиях цифровой экономики 109](#_Toc163634130)

[3.2 Трансформация стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний 126](#_Toc163634131)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** **137**](#_Toc163634132)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ** **141**](#_Toc163634133)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ А -** Обобщение позиции ученых и специалистов на определение понятия «Стратегия» **158**](#_Toc163634134)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Б -** Преимущества и недостатки различных подходов к разработке стратегии развития компании **158**](#_Toc163634134)

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Динамичное развитие информационных технологий и онлайн коммерции, значительно усилили конкурентные преимущества глобальных игроков, являющихся онлайн торговыми площадками. В частности, такое бурное развитие только способствовало усилению цифровой экосистемы таких компаний с максимально удобным для клиентов интерфейсом. В подобных экосистемах можно найти все для оформления и оплаты покупки. Единственным слабым звеном в данной модели ведения бизнеса было использование сторонних логистических компаний для доставки товаров до потребителя. Данная услуга на сегодняшний день пока еще остается прерогативой традиционных почтовых компаний, в том числе являющихся назначенными операторами и являющимися членами Всемирного почтового союза. Однако, более расторопные компании, такие, как DHL, оказывающие логистические услуги по всему миру, занимают лидирующие позиции в сегменте доставки, оставляя далеко позади традиционные почтовые компании. Кроме того, глобальные игроки рынка электронной коммерции, отказываются принимать вероятные риски от пользования услугами сторонних логистических операторов и, для решения этого вопроса, создают свои, полностью подконтрольных им, логистических операторов. В таких условиях, традиционным почтовым компаниям, для сохранения своей идентичности и присутствия на рынке необходимо кардинально пересматривать имеющиеся у них конкурентные преимущества, так как, те, которые обеспечивали им поток клиентов в недалеком прошлом, уже исчерпали свои возможности и их жизненный цикл подошел к концу. А учитывая усиливающуюся конкурентную борьбу, необходим поиск конкурентных преимуществ, имеющих более длительный жизненный цикл.

На современном этапе развития мировой экономики и общества, в качестве перспективного способа стратегического управления компанией выступает управление, основанное на ESG-принципах. Представляющие собой сочетание экологической, социальной и корпоративной составляющей, данные принципы являются гарантом процветания компании на достаточно длительную перспективу. Использование данных принципов, в том числе и для формирования новых конкурентных преимуществ и адаптации под быстроменяющиеся условия имеющихся конкурентных преимуществ, позволит сохранить положительную динамику развития компаний, в том числе почтовой отрасли на длительную перспективу.

**Цель диссертационной работы** состоит в разрабтке теоретических положений и практических рекомендаций по стратегическому управлению конкурентными преимуществами компании на основе ESG-принципов. Исходя из цели диссертационной работы в ней поставлены следующие **задачи:**

* уточнены и дополнены теоретические основы стратегического управления компанией;
* предложен авторский подход к эффективности конкурентных преимуществ через определение их жизненного цикла;
* разработан авторский подход к развитию конкурентных преимуществ почтовых компаний в условиях цифровой экономики;
* предложены научно-обоснованные рекомендации по трансформации стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний на основе ESG-принципов.

**Объектом исследования** является механизмы стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний на примере АО «Казпочта».

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе жизненного цикла конкурентых преимуществ и особенностям стратегического управления ими.

**Методология и методы исследования.** Для решения поставленных в работе задач использовались следующие методы, сформировавшие методологию: методы системного анализа, расчетно-конструктивный метод, абстрактно-логический метод, монографический метод, а также статистические методы исследования, такие как корреляционно-регрессионный анализ, факторный анализ, визуализация данных. Кроме того, при расчете прогнозных значений использовались следующие методы прогнозирования: метод экстраполяции, метод моделирования, метод экономического прогнозирования.

**Научная новизна:**

1. Уточнены и дополнены теоретические основы стратегического управления компанией. На основе проведенного анализа литературных источников сформулировано авторское определение «стратегии». это последовательность корректирующих и управляющих действий, которые производятся с учетом состояния рыночной среды ее неопределенности и изменчивости. Автором, исходя из данного определения сделан акцент на стратегическое управление, суть которого, по мнению автора заключается в процессе принятия и реализации стратегических решений, которые отражают приоритетность целей компании, динамику ее развития, позволяют предвидеть будущее и прогнозировать изменение окружающей среды, а также адаптировать к этим изменениям.
2. Авторский подход к эффективности конкурентных преимуществ через определение их жизненного цикла и периода действия (краткосрочный или долгосрочный). На основании имеющихся подходов к классификации конкурентных преимуществ, с учетом факторов, определяющих суть конкурентного преимущества, а также скорости изменения этих факторов, автором определен период действия конкурентного преимущества. Материальные конкурентные преимущества действуют в краткосрочном периоде. Репутационные конкурентные преимущества – в долгосрочном. Остальные конкурентные преимущества, такие как организационные, финансовые, кадровые, технологические действуют в краткосрочном периоде. С учетом предложенной классификации, автор акцентирует внимание, что в условиях ежегодно принимаемых нормативных документов на различных уровнях управления, связанных с окружающей средой и климатом и усилением влияния ESG-повестки на бизнес-процессы компаний, особенно логистических, необходимо учитывать влияние данных вопросов на имеющиеся конкурентные преимущества у компаний и обязательно корректировать период их действий с учетом этой повестки.
3. Авторский алгоритм и концепция цифровой экосистемы почтовых компаний с учетом оказываемых услуг, как традиционных, так и вновь формируемых, на онове которых представлены цепочка создания стоимости почтовыми компаниями в цифровой экосистеме. Данный алгоритм включает в себя 6 логически взаимосвязанных этапов: 1) Определение ESG-стратегии с учетом текущей нормативной документации (оценка воздействия, определение ЦУР ООН, формулировка стратегии); 2) Разработка положений по экологической ответственности (достижение углеродной нейтральности, эффективное использование энергии, внедрение системы управления отходами); 3) Разработка положений по социальной ответственности (разработка сервисов и приложений для клиентов с особенностями развития личности, защита персональных данных, активное участие в жизни общества); 4) Корпоративное управление основанное на принципах семейности и общего дела (обеспечение прозрачности и ответственности, внедрение внутрифирменных кодексов поведения и этических правил, выявление рисков); 5) Интеграция ESG-принципов в цифровую экосистему (продукты разработанные с учетом ESG-принципов, показатели, характеризующих соответствие деятельности ESG-принципам, корпоративная ценность и культура); 6) Постоянный мониторинг, улучшение и корректировка (обратная связь от заинтересованных сторон, обучение в течение жизни, формирование внутрифирменного инновационного мышления).
4. Сформулированы конкурентные преимущества почтовых компаний в условиях цифровой экосистемы и подходы к стратегическому управлению ими. К числу основных конкурентных преимуществ почтовых компаний, выявленных и сформулированных автором, относятся: 1) Количество предоставляемых услуг, сервисов. Данное преимущество Зависит от количества сервисов, а также поставщиков услуг и работает в долгосрочном периоде; 2) Быстродействие, мощность и аналитические характеристики платформы. Зависит от используемого оборудования, дата центров, команды разработчиков и работает в краткосрочном периоде; 3) Способ построения цифровой экосистемы (собственная; покупка долей в интересующих компаниях; партнерские взаимоотношения). Работает в краткосрочном периоде. 4) Число клиентов, то есть Число имеющихся, а главное потенциальных пользователей. Работает в долгсрочном периоде.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** С теоретической точки зрения автором, на основании глубокого анализа научной литературы по стратегическому управлению конкурентными преимуществами, исходя из факторов, влияющих на конкурентное преимущество, а также скорости изменения этих факторов, определен период действия конкурентных преимуществ, что особенно актуально в контексте усиливающейся ESG-повестки, особенно для логистических компаний. С практической точки зрения сформулированные автором научно-обоснованные рекомендации по стратегическому управлению конкурентными преимуществами почтовых компаний, позволят укрепить позиции АО «Казпочта» на рынке электронной коммерции в условиях формирующейся цифровой экономики, масштабировать свою деятельность на остальные страны центральноазиатского региона, а также войти в цифровые экосистемы почтовых компаний более высокого порядка действующих на мировом уровне.

**Положения выносимые на защиту:**

1. Уточненные и дополненные теоретические основы стратегического управления компанией, в том числе авторское определение «стратегии».
2. Авторский подход к эффективности конкурентных преимуществ заключающийся в определении жизненного цикла конкурентного преимущества и периода его действия (краткосрочный или долгосрочный).
3. Авторский алгоритм и концепция цировой экосистемы почтовых компаний с учетом оказываемых услуг, как традиционных, так и вновь формируемых, на сонове которых представлены цепочка создания стоимости почтовыми компаниями в цифровой экосистеме.
4. Сформулироваы конкурентные преимущества почтовых компаний в условиях цифрвой экосистемы и подходы к стратегическому управлению ими.

**Достоверность и апробация результатов.** Обоснованность полученных в диссертационной работе результатов основана на использовании многократно апробированных методах исследования, а также фундаментальных теоретических положениях по стратегическому управлению компаниями, формированию, развитию и сохранению конкурентных преимуществ, а также по применению ESG-принципов в управлении компаниями в современных условиях.

**Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на следующих научных конференциях:**

«Современные тенденции менеджмента и государственного управления: новый взгляд», (Астана, 2017); «Ключевые аспекты современной науки и образования», (Нур-Султан, 2019) и обсуждены на заседаниях научных семинаров кафедры Менеджмента КазУЭФиМТ (ныне Esil University) и кафедры Менеджмента ЕНУ им. Л.Н. Гумилева (2019-2023 годы).

**Публикации**

Основные результаты и защищаемые положения диссертационного исследования опубликованы в изданиях, которые рекомендованы для публикации результатов докторских диссертаций. Общее количество опубликованных трудов – 14, общим объемом 10,19 п.л. в т. ч. в журналах, рекомендованных КОКСНВО МОН РК – 6 научных статей, в журналах, входящих в международную базу цитирования Scopus – 4, в международных конференциях и иных журналах - 4:

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем работы составляет 161 страница машинописного текста, включая 35 таблиц, 21 рисунок и 2 приложения. Список литературы содержит 272 наименования.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ КОМПАНИИ**

## **Теоретические основы стратегического управления компанией**

В настоящее время, когда формируется инновационная экономика, казахстанские компании должны уметь эффективно решать задачи оперативного и гибкого реагирования на нестабильное развитие рыночной среды, а также определение и реализацию долговременной конкурентной политики их развития.

При этом в качестве самого действенного метода, используемого для повышения эффективности управления современной компанией в условиях инновационной и рыночной экономики, можно отметить метод стратегического управления. В этой связи особое значение приобретают теоретико-методологические изыскания в области стратегического управления предприятиями в различных отраслях. В условиях инновационной и рыночной экономик, усиливается конкуренция между компаниями на рынке, для каждой компании в первую очередь необходимо формировать, сохранять и развивать свою конкурентоспособность. Для этого компании, с целью достижения победы в конкурентной борьбе, должны усилить менеджмент в проведении конкурентной стратегии дальнейшего развития [1,2].

Теоретические основы стратегического управления относятся к основным принципам и концептуальным рамкам, которые направляют организации в процессе разработки, внедрения и оценки их стратегий для достижения конкурентных преимуществ и долгосрочного успеха. Эта область, которая развивалась от древних военных стратегий до современных бизнес-практик, включает идеи из различных дисциплин, таких как экономика, социология и поведенческая наука. Выдающиеся ученые, такие как Майкл Портер, Генри Минцберг и Игорь Ансофф, значительно способствовали развитию теорий стратегического управления, сделав эту тему важной для понимания организационных процессов в условиях все более сложной и конкурентной глобальной среды [3-5].

Стратегическое управление критически важно для организаций, стремящихся справляться с вызовами, вызванными глобализацией, технологическими достижениями и изменяющимися рыночными требованиями. Оно включает использование различных теоретических рамок, таких как ресурсный подход (RBV), SWOT-анализ и модель пяти сил Портера, которые позволяют компаниям всесторонне анализировать свои внутренние возможности и внешнюю среду. Эти рамки не только помогают выявлять возможности и угрозы, но и способствуют принятию обоснованных решений, что является важным для поддержания конкурентных преимуществ в динамичной бизнес-среде [6-8].

Несмотря на свою значимость, область стратегического управления не лишена споров и критики. Учёные утверждают, что традиционные модели часто не учитывают сложности реальных бизнес-условий, что приводит к разрыву между теорией и практикой. Проблемы, такие как сопротивление изменениям, отсутствие чётких целей и недостаточное распределение ресурсов, могут препятствовать успешной реализации стратегических инициатив. Кроме того, интеграция междисциплинарных подходов и всё большее внимание к исследованиям, основанным на доказательствах, формируют будущее направление стратегического управления, подчеркивая необходимость адаптивности и постоянного совершенствования организационных практик [9-11].

Сегодня, в условиях кризисных явлений, вопросы формирования и сохранения устойчивой конкурентоспособности являются весьма актуальными, так как внешняя среда характеризуется изменчивостью и динамичностью. Наблюдается фрагментарное наличие научно-методической разработанности некоторых сторон выявления, сохранения и развития конкурентных преимуществ компании [12]. Теоретические и практические вопросы стратегического управления компаниями, являются до сих актуальными ввиду того, что еще не все руководители менеджеры компаний полностью владеют современными механизмами менеджмента, методами формирования и оценкой конкурентоспособности, и способами определения и обеспечения стратегических конкурентных преимуществ [13-15].

Стратегический менеджмент, т.е. разработка и реализация стратегии развития компании в рыночных условиях, представляет собой разработку и реализацию таких действий, которые обеспечивают долгосрочное увеличение уровня результативности работы компании над уровнями других компаний, являющимися конкурентами в рыночной среде [16].

Рассмотрим предпосылки к возникновению теоретических основ развития стратегического управления. Теория стратегического планирования и управления, т.е. менеджмента возникала и получила дальнейшее развитие в исследованиях американских ученых-экономистов и в деятельности консультационных фирм в области бизнеса. Затем теория и методы стратегического менеджмента стали арсеналами методов внутрифирменного планирования и управления всех развитых стран мира. Сегодня существует различные определения стратегического управления. Можно отметить, что все существующие определения стратегического управления не противоречат, а дополняют друг друга. Объединяя их, можно отметить, что стратегия является продуманным множеством правил и норм, необходимых для определения и выбора стратегических решений, которые влияют на будущее состояние и развитие компании и являются средством связи компании с рыночной средой.

Исторический контекст стратегического управления демонстрирует сложную эволюцию, оказавшую влияние военными стратегиями и древней мудростью, уходящую корнями в несколько тысячелетий. Известная поговорка Джорджа Сантаяны «Те, кто не помнят прошлого, обречены повторить его» подчеркивает важность исторического осмысления в области стратегического управления [3]. Анализируя исторические стратегии, организации могут избежать дорогостоящих ошибок, которые могут возникнуть из-за пренебрежения уроками прошлого [4].

Основы стратегического управления можно проследить еще в древних цивилизациях, где стратегии часто разрабатывались для военных целей. Эти ранние стратегии предоставляли глубокие идеи по распределению ресурсов и конкурентному позиционированию, которые остаются актуальными и в наши дни. Исторические военные лидеры, такие как Сунь Цзы, предложили рамки, которые влияют на современное стратегическое мышление, подчеркивая важность понимания как конкурентной среды, так и доступных ресурсов [5].

Переход от древних стратегий к современному стратегическому управлению как официальной области исследования начался в 20 веке. Пионеры, такие как Генри Минцберг, Майкл Портер и Игорь Ансофф, значительно способствовали формированию современных теорий стратегического управления. Их работы стали основой для понимания того, как организации могут эффективно разрабатывать, внедрять и оценивать стратегии для достижения долгосрочных целей и поддержания конкурентных преимуществ в постоянно изменяющемся бизнес-окружении [6].

В современном контексте стратегическое управление касается не только уроков прошлого, но и адаптации к современным вызовам, включая цифровые трансформации и глобализацию. Историческая перспектива служит ценным ориентиром для понимания текущих практик и разработки стратегий, которые могут привести организации к успеху в сложном и динамичном мире [5,7]. В то время как компании стремятся к стратегической конкурентоспособности, обучение на основе прошлого остается критически важным компонентом для преодоления неопределенности и использования возможностей в будущем [8].

Анализируя и обобщая дефиниции «стратегия» можно сформулировать следующее определение: «стратегия представляет собой генеральную программу действий компаний на долгие годы вперед, которая выявляет приоритетные направления развития и ресурсы для достижения поставленной цели компании». Таким образом, стратегия позволяет сформулировать главную цель развития компании, основные пути и средства ее достижения. На основании стратегии компания определяет свое направление движения для устойчивого развития.

Для стратегического управления компания должна выработать, принять и реализовать стратегические решения, направленные на долгосрочное и устойчивое развитие. Таким образом, центральным звеном является стратегический выбор, который основывается на анализе и сравнении ресурсного потенциала компании с возможностями, рисками и угрозами рыночной среды, в которой компания находится и функционирует [10].

Понятие «Стратегический менеджмент» введено в 60-70 годы XX века и его цель заключалась в определении разницы между текущим управлением производством на уровне менеджеров среднего звена и стратегическим управлением, которое осуществляется высшим руководством компании с участием представителей среднего и нижнего уровня [17,18]. Целесообразность и потребность проведения различий между разными уровнями менеджмента вызвана переходом на рыночную экономику и на новую модель управления развитием компании в условиях рыночной среды.

Рассмотрим основные предпосылки к возникновению и развитию стратегического менеджмента в настоящее время. Стратегический менеджмент представляет собой динамично развивающееся направление науки и практики менеджмента, т.е. управления в условиях инновационного развития и рыночной экономики. Стратегический менеджмент возник в связи необходимостью эффективного управления в условиях быстрого реагирования бизнеса на вызовы рыночной среды [19].

Можно выделить следующие основные факторы и условия, которые позволяют обосновать актуальность стратегического менеджмента [20]:

1. В конце 60-х годов ХХ века стало интенсивно увеличиваться количество задач менеджмента, которые связаны с внутренними и внешними условиями, влияющими на деятельность компании. Помимо других задач, была одна, которую менеджеры не могли решать на основе существующего опыта и методов управления. Для ее решения потребовалось разработать и применить новые методы управления, учитывающие динамику рынка, т.е. методы стратегического менеджмента;
2. Разнообразие, динамичность, неопределенность и риск новых задач менеджмента вместе с расширением географии деятельности национальной экономики разных стран, создали условия для дальнейшего усложнения поисков решения управленческих задач;
3. В связи с развитием стратегических подходов к устойчивому управлению экономикой и компаниями, возрастала роль высшего руководства. Причем управленческие навыки, которые выработаны в первой половине ХХ века, не могли соответствовать решениям новых задач менеджмента в условиях рыночной экономики и конкурентной среды;
4. Во второй половине прошлого века рыночная среда стала более нестабильной. А это привело к повышению вероятности быстрых стратегических изменений, возникла непредсказуемость этих изменений.

Поэтому особо актуальными стали вопросы разработки и применения методов гибкого управления, обеспечивающие адаптацию компании к часто возникающим изменениям среды, не только рыночной, но и окружающей. Для своевременного реагирования возникла необходимость разработки новых методов стратегического управления устойчивым развитием компании. Быстрое изменение внешней среды, мотивируют казахстанские компании к разработке и применению новых методов стратегического управления своим развитием, а также стимулируют возникновение новых систем и подходов к менеджменту. В случае стабильности внешней среды особая необходимость стратегического управления для обеспечения устойчивого развития экономики отпадает.

В настоящее время компании Республики Казахстан, как и других стран, реализуют свою деятельность в достаточно сложных условиях, характеризующихся неопределенностью, динамической изменчивостью социально-экономической среды. Кроме того, сегодня имеет место быть прозрачный мировой рынок, который благодаря сети Интернет обеспечивает оперативный доступ к информации о всех товарах и услугах любых компаний во всех регионах мира. Такая ситуация с мировым рынком приводит к резкому росту мировой конкуренции, в том числе между всеми компаниями, занимающихся одними или похожими видами деятельности. В этих условиях жесткая организация и реализации процессов управления компаниями не может обеспечивать оперативного реагирования на быстро изменяющиеся требования рыночной среды [21]. Однако к ключевым моментам относится не только обострение глобальной конкуренции, но и самое главное то, что такая конкуренция приобретает новые формы. В этой связи главным условием конкурентоспособности в рыночной среде является способность к адаптации к изменяющимся условиям, способность долговременного прогноза и предвидения, а также последовательной разработки и внедрения различных инноваций, изменение ассортимента продукции и услуг в соответствии требованиям рынка, и стратегическое управление развитием компании, обеспечивающее ее устойчивое развитие. Вопросы стратегического и инновационного менеджмента и методы их разработки и реализации исследованы в работе Дамодаран А. [22,23]. Он изучал проблемы, принципы и методики стратегического управления в условиях риска, которые являются спутниками конкурентного и изменяющегося рынка [23, с.118]. Лучшие приемы и методы стратегического менеджмента исследованы и описаны в работах известного ученого в области менеджмента и маркетинга Ф. Котлера [24].

С целью выживания и дальнейшего развития в рыночной среде, современным компаниям приходится достаточно часто адаптироваться к процессу самореорганизации и к оперативно изменяющимся требованиям и условиям рыночной среды, в том числе и для приспособления к условиям современной инновационной экономики.

Самореорганизация является важнейшим направлением стратегического менеджмента компании. Важность и особенность стратегического менеджмента в том, что традиционные методы обеспечения конкурентоспособности компании и повышения ее производительности, как правило, не позволяют достигнуть качественного улучшения, которое необходимо для динамичного и устойчивого развития компании на рынке [25].

В настоящее время в науке известно множество вариантов к пояснению термина «Стратегия» [26-34]. Отметим, что данный термин произошел от греческого слова «strategos», который имеет смысл «Искусство генерала». Соответственно термин «стратегия» заимствован из военного дела. Самое первое упоминание о стратегии было в трактате «Военное искусство» еще в V веке до нашей эры. В данном трактате описаны принципы формирования и выбора правильной стратегии в военном деле, связанные с определением условия атаки противников, методами обороны и защиты позиций. Кроме военной практики термин «стратегия» использовали и в политике. В работе [35] автор рассматривает стратегию в качестве общего плана, обеспечивающего достижения крупных, значимых для общества и компании целей. В деловом управлении данный термин, например, Кэмпбелл К.А. и Лампель Дж. в своих работах [35, с.58; 36] использует как синоним деловой политики.

В современной экономической науке и менеджменте дефиниция «стратегия» вошла в качестве управленческого термина в середине прошлого века, т.е. как реакция на динамику, постоянных изменений в рыночной среде. Далее в практику управленческой науки и деятельности вошли производные термины, связанные со стратегией такие как: стратегическое планирование, стратегическое развитие, стратегический менеджмент или стратегическое управление, стратегическое мышление [37-39].

В настоящее время в экономике термин «стратегический» понимается как содержащий общие, ключевые установки для решения какой-то задачи по устойчивому развитию компании на длительный срок. Соответственно термин «стратегия» именно в таком смысле входит в терминологию менеджмента и управления экономическими процессами [40, 41].

Б. Санто и Дж. Харрисон, другие специалисты и ученые трактуют термин «стратегия», связывая его с военным делом [42, 43]. По их утверждению, стратегия является долгосрочным, перспективным планом и представляет собой программу действий, направленных на реализацию миссии компании, путем достижения ее цели и решения всех задач, поставленных перед компанией. При этом, Б. Санто в своей исследовательской работе [44] подробно исследовал подход к объяснению стратегии, который основан на идее, что любое изменение можно прогнозировать и предсказать, а любой происходящий процесс можно контролировать и управлять. Дж. Харрисон и другие специалисты, такие как Джеймс Б., Томпсон А., Кац Р., Стрикленд А. и Куин Дж. определяют стратегию и рассматривают ее в качестве конкретных планов действия, как ориентир или четкую последовательность шагов и действий, направленных на обеспечение развития компании. Следует отметить, что скорость изменения рыночной среды в настоящее время интенсивно возрастает, что по мнению автора, последнее определение стратегии как четкой последовательности действий и шагов, в условиях рыночной экономики не позволяет учесть изменений и получить преимуществ от них.

Дж. Лампель, Б. Альстранд, и Г. Минцберг в своей работе [45] признают определение стратегии в качестве плана конкретных действий компании, направленных на достижение цели, но указывают на разницу между принятой к реализации стратегии и стратегии, направленной на развитие компании. По мнению автора, стратегии, принятые к реализации и стратегии направленные на развитие компании, имеют примерно равную вероятность. Причем стратегии, направленные на развития компании, возникают в результате реализации последовательных действий и через определенное время станут некоторым образцом. Таким образом, суть и содержание гибкого определения стратегии состоит в том, что стратегия представляет собой процесс приспособления компании к изменению рыночной среды, т.е. адаптацию к условиям рыночной экономики. Другими словами, стратегия – это способность компании правильно и адекватно реагировать на спрогнозированные события в рыночной среде и генерировать инновационные идеи по устойчивому развитию компании. Можно отметить, что имеются некоторые работы, в которых аналитический подход к определению стратегии как реализации определенных шагов категорически отвергается [46, 47]. В указанных трудах отмечается, что в стратегии необходима изобретательность и возможность синтеза новых решений по устойчивому развитию. Как считают авторы, если опыт, знания и интуиция специалистов и инновационные идеи не формализуются, то и процесс разработки стратегии нельзя формализовать, т.е. невозможно его привести в строго определенные схемы.

Необходимость использования гибкого подхода к определению сути стратегии обосновывается и в работе ученого-экономиста Дж. Кей [48]. Он считает, что план не может быть высшим менеджментом развития организации и не является неизменной догмой, в плане должна учитываться возможность прогнозирования изменений и адаптации к непредвиденным событиям для того, чтобы разумно и эффективно использовать возможные и имеющиеся перспективы. Таким образом в понятии «стратегии» Дж. Кей обращает внимание на комбинации формальных и неформальных методов, т.е. расчета и видения, и оценки, и экспериментов. К этому мнению сходятся в том числе И. Ансофф, О. Виханский и А. Чандлер [49-51]. Они, в качестве основы стратегических действий и стратегического управления компанией, рассматривают принцип поведения, опыт, эвристики и интуицию, а также творческую способность и профессионализм менеджеров компании.

В последние время в литературе по экономическим исследованиям в основном выделяют 10 научных школ стратегического управления, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные научные школы стратегического управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Название научной школы | Процесс формирования стратегии управления |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Научная школа дизайна или моделирования | Моделирование, осмысление |
| 2 | Научная школа планирования | Формальное планирование |
| 3 | Научная школа позиционирования | Анализ и позиционирование на рынке |
| 4 | Научная школа предпринимательства | Прогнозирование, предвидение |
| 5 | Научная школа обучения | Развитие на основе обучения шаг за шагом |
| 6 | Когнитивная школа стратегического менеджмента | Когнитивная психология |
| Продолжение таблицы 1 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 7 | Научная школа организационной культуры | Коллективный процесс |
| 8 | Научная школа власти | Переговоры между конфликтующими группами внутри компании |
| 9 | Научная школа внешней среды | Реакция на изменения внешней среды |
| 10 | Научная школа конфигурирования | Процесс трансформации |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [39, с.37;40, с. 84; 46, с.106; 52,53] | | |

Согласно таблице 1 научные школы можно разделить на 3 группы [52, с.119; 53, с.127]. Представители и сторонники первых 3-х научных школ стратегического управления, т.е. школы дизайна, планирования и позиционирования занимаются вопросами формирования стратегии развития и управления компанией. При этом сторонники школы дизайна или моделирования, сформированные в шестидесятые годы прошлого века, представляют «стратегию» как процесс неформального дизайна, проектирования или в виде моделирования.

На основе мнений данной школы, т.е. школы дизайна, в 70-80-е годы ХХ века сформированы школы планирования и позиционирования. При этом школа планирования, которая возникла в 70-е годы прошлого века, «стратегию» представляет в виде независимого процесса планирования. А школа позиционирования, которая сформирована в 80-е годы, основное внимание уделяет не на планировании стратегии, как школа планирования, а на содержании стратегии управления компанией [54]. Данная школа названа школой позиционирования, т.к. сторонники данной школы исследовали принципы выбора стратегии управления в соответствии с позиционированием компании в условиях рыночной среды.

Последующие 6 школ стратегического менеджмента: предпринимательства, обучения, когнитивная, организационной культуры, власти, внешней среды, изучают специфические особенности процесса формулирования стратегического менеджмента.

Данные шесть школ изучали реальные процессы разработки стратегического управления:

* во-первых, связывая стратегию с реальными процессами и деятельностью компании;
* во-вторых, представляя стратегию как результат прогнозирования будущего, предвидения, которые разрешают менеджеру разработать меры против возможного риска.

Таким образом последователи этих шести школ связывали «стратегию» с процессами, которые происходят в сознании менеджера, разрабатывающего стратегию развития компании. Особенно этой позиции придерживались сторонники когнитивной школы, которые выбрали в качестве методологической основы когнитивную психологию и на ее основе пытались проникнуть в сознание менеджера по разработке стратегии [38, с.56; 55].

Научные школы обучения, школы организационной культуры, школы внешней среды и власти занимались снижением неопределенности, которые связаны с детальностью индивидов, а также анализировали процессы стратегического менеджмента. Например, сторонники научной школы обучения представляли стратегию как последовательность действий и мер, разрабатываемых по мере развития и самообучения компании. А последователи школы власти считают стратегию в виде процесса переговоров, проводимых между конфликтующими сторонами внутри компании и также между компанией и внешней рыночной среды. Представители научной школы культуры считают, что стратегия зависит от культуры компании, соответственно стратегия должна быть выработана коллективом компании. Сторонники школы внешней среды считают, что разработка стратегии является реактивным процессом, соответственно должна определяться как реакция компании на внешнее изменение.

Последняя научная школа конфигурации считает, что правильный тот подход, который объединяет задачи всех рассмотренных школ стратегического менеджмента. Таким образом представители данной школы изучают вопросы разработки стратегии, содержания стратегии, организационную структуру компании и окружающую рыночную среду. Следовательно, данная школа использует принципы и методы организационного развития, выявляет и определяет закономерности стратегических изменений. Она представляет стратегию в виде процесса трансформации [39, с.25; 56].

Таким образом результаты анализа зарубежных и отечественных исследований позволяет сделать вывод о том, что стратегия является логически связанной и последовательно интегрированной схемой принятия решений по обеспечению устойчивого развития компании.

Известные зарубежные ученые А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, А. Чандлер и другие эксперты, считают, что основным стратегическим ориентиром является выявление перспективных и долгосрочных целей, обеспечивающих устойчивое развитие компании и средств, необходимых для их достижения путем рационального использования доступных и имеющихся ресурсов [40, с.64; 51, с.164]. М. Портер, Т.А. Богданова, А.П. Градов соглашаются с приведенным методологическим подходом к стратегии компании, но они в качестве главной характеристики стратегии выделяют процесс достижения преимущества перед конкурентными компаниями в рыночной среде [57, 58]. В исследованиях И. Ансоффа, Г. Минцберга, Дж.Б. Куинн основное внимание уделено разработке и принятию системы согласованных решений, которые направлены на деятельность компании так, чтобы компания устойчиво развивалась [41, с.176; 51, с.95; 59, 60].

Стратегию можно характеризовать с одной стороны, как детерминированной, другими словами, с четкими зависимостями между факторами и результатами, с другой стороны, как стохастической, вероятной т.е. характеризующейся случайными факторами и результатами. Следует отметить, что преобладание детерминированной или стохастической составляющей в итоговой стратегии определяется уровнями неустойчивости и изменчивости рыночной среды, в которой функционирует компания [47, с.86].

Таким образом с учетом вышеизложенной детерминированности и стохастичности стратегии можно заключить, что стратегия представляет собой комбинацию запланированных действий и оперативных решений, направленных на адаптацию компании к изменениям, к новым условиям работы и новым возможностям формирования и развития конкурентных преимуществ, а также к новым угрозам, приводящим к ослаблению конкурентных позиций компании на рынке.

Обобщение взглядов ученых и специалистов к сути трактовки категории «стратегия», представлено в приложении 1.

Разные подходы к определению понятия стратегии не противоречат друг-другу, а более того, дополняют. Обобщая результаты проведенного анализа к определению сути термина, «стратегия» можно заключить, что стратегия – это система правил, совокупность целей, комплекс управленческих решений и планов, перспективное направление развития компании.

Исследователи часто представляют стратегию в виде конкретного плана действий, но в таком представлении не учитываются то, что внутренняя и внешняя среда быстро меняется. В условиях изменения среды стратегия определяется как четкая последовательность шагов, в рыночной среде, т.е. в условиях рыночной экономики не может обеспечивать формирование конкурентных преимуществ от этих изменений рыночной среды. Если определить стратегию в виде плана, определяющего действия компании, то необходимо учитывать кроме принятой к реализации стратегии еще и разработку, и принятие развивающих стратегий, а это требует использование гибкого подхода к разработке и реализации стратегии. Данная ситуация в свою очередь диктует необходимости изобретательности, инновации и интуиции, т.е. творческой способности разработчика стратегии. По мнению автора в настоящее время в условиях рыночной экономики важной характеристикой стратегии считается необходимость формирования и развития стратегических конкурентных преимуществ компании.

Таким образом, на основании вышеизложенного в данной работе автором дается собственная трактовка термина «стратегия» – это последовательность корректирующих и управляющих действий, которые производятся с учетом состояния рыночной среды ее неопределенности и изменчивости. При этом, стратегия в перспективе должна качественно изменить экономическую систему на основе создания и развития долгосрочных конкурентных преимуществ управляемой компании. Таким образом в общем виде стратегия является динамической совокупностью взаимосвязанных управленческих процессов.

Ученые и специалисты, занимающиеся исследованием сущности стратегии и процессов ее разработки, выделяют следующие подходы к представлению и определению сущности стратегии (рисунок 1) [60, с.68].

Заранее составленный или определяемый в процессе развития компании образ действий, т.е. модель

Специально разработанная последовательность действий, т.е. план

Положение компании относительно внешней рыночной среды, т.е. позиция

Стратегия

Устоявшийся способ восприятия мира, обеспечивающий развитие в будущем, т.е. перспектива

Рисунок 1 – Структура концепции определения сущности стратегии

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [61,62]

Стратегия в управлении обеспечивает гарантию устойчивого развития компании. Эффективность процесса управления компанией во многом определяется профессиональным умением менеджера, который разрабатывает стратегию развития, позволяющую достигать поставленных целей минимизируя риски. Стратегия развития описывает способы достижения компанией предполагаемого места на рынке, а также основные источники и факторы обеспечения конкурентного преимущества [62].

Стратегия отражает фундаментальные аспекты процесса организации и управления компанией. Следовательно, правильно разработанная стратегия позволяет оптимально распределить ограниченные ресурсы компании в зависимости от изменения внутренней и внешней среды. Основной функцией стратегического управления компанией является создание и сохранение ее конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление опирается на разнообразные теоретические рамки, которые направляют организации в процессе разработки, внедрения и уточнения их стратегий. Эти рамки предоставляют структурированные подходы для анализа конкурентной среды, внутренних возможностей и рыночных возможностей.

Рамка «Jobs to Be Done» (JTBD), разработанная профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсеном, сосредоточена на понимании потребностей потребителей. Согласно этой модели, потребители «нанимают» продукты для выполнения конкретных «работ», которые удовлетворяют их потребности. Идентифицируя эти «работы», организации могут совершенствовать свои продуктовые предложения, улучшать сообщения бренда и выделяться среди конкурентов [9].

Ресурсный подход (RBV) подчеркивает важность внутренних ресурсов и возможностей компании как основного источника конкурентного преимущества. Эта перспектива предполагает, что компании должны выявить и развивать свои уникальные стратегические активы, чтобы избежать превращения в простых конкурентов по цене. RBV становится все более популярным, поскольку организации стремятся определить и измерить свои ключевые компетенции, тем самым фокусируясь на долгосрочном создании ценности и динамичных возможностях, которые могут опережать конкурентов [10].

SWOT-анализ – это основополагающий инструмент стратегического управления, который позволяет компаниям оценивать свои внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Этот матричный формат помогает организациям выявить уникальные возможности, уязвимости и рыночные условия, которые могут повлиять на их стратегические решения. Анализируя эти факторы, компании могут разрабатывать эффективные стратегии, адаптированные к их операционным контекстам [11].

Модель пяти сил Портера – это рамка, используемая для анализа конкурентных сил в отрасли. Она выделяет пять ключевых факторов: конкурентное соперничество, угроза новых участников, угроза заменителей, переговорная сила поставщиков и переговорная сила покупателей, которые формируют динамику отрасли. Эта модель не только помогает организациям оценить свою конкурентную среду, но и может быть интегрирована с другими аналитическими инструментами, такими как SWOT и PEST, для всестороннего анализа ситуации [63].

Системная теория предоставляет целостный взгляд на организации, изучая, как отдельные компоненты взаимодействуют внутри более крупных систем. Эта рамка подчеркивает важность понимания обратных связей и точек опоры, что позволяет стратегическим менеджерам эффективно предсказывать изменения и исходы. Применяя системное мышление, организации могут эффективно справляться с комплексными проблемами и развивать адаптивные стратегии [64].

Эти рамки в совокупности обогащают область стратегического управления, предоставляя организациям инструменты, необходимые для анализа их окружения, использования своих сильных сторон и разработки устойчивых конкурентных преимуществ. Каждая рамка предлагает уникальный подход, через который принимаются стратегические решения, что помогает организациям оставаться гибкими и устойчивыми в динамичной бизнес-среде.

Одним из фундаментальных аспектов стратегического управления является стремление к конкурентному преимуществу, которое относится к уникальным характеристикам, позволяющим компании превосходить своих конкурентов [65]. Это может быть достигнуто через эффективное управление ресурсами, инновации и стратегические инициативы, направленные на улучшение внутренних возможностей при ответе на внешние рыночные требования. Конкурентное преимущество обычно оценивается на основе рыночной доли, прибыльности и восприятия бренда, а также внешних факторов, таких как темпы роста отрасли и конкурентные силы [65, 66, 67].

Стратегическое управление включает в себя двойной фокус на стратегическом планировании и стратегическом мышлении. Стратегическое планирование включает в себя формулирование дисциплинированных усилий по созданию стратегий, направленных на достижение организационных целей, что помогает в распределении ресурсов и процессе внедрения [7,68]. Оно акцентирует внимание на постановке четких, конкретных и измеримых целей, которые соответствуют миссии и видению организации, обеспечивая тем самым согласованное направление для всех заинтересованных сторон [64,69]. В свою очередь, стратегическое мышление поощряет креативность и инновации, поддерживая ориентированность на будущее, что часто противоречит традиционным методам планирования [7, 68].

Эффективное стратегическое управление требует всестороннего понимания бизнес-среды. Анализ окружающей среды включает оценку трендов в отрасли, конкурентных сил, рыночных динамик, а также потенциальных рисков и возможностей [7]. Этот анализ помогает организациям адаптировать и уточнять свои стратегии, обеспечивая их актуальность и конкурентоспособность в динамичной рыночной среде [64, 68].

Анализ цепочки ценности – это еще один важный компонент, который позволяет организациям выявлять внутренние процессы, способствующие созданию конкурентных преимуществ. Исследуя каждый этап производственного процесса, компании могут обнаружить области для улучшения и инноваций, что в конечном итоге повышает общую производительность и удовлетворенность клиентов [70].

Стратегическое управление – это не одноразовая задача, а непрерывный процесс, включающий постоянные усилия по улучшению планов действий и стратегий для поддержания конкурентоспособности. Этот подход требует динамичного согласования внутренних возможностей с внешними требованиями, что позволяет организациям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, одновременно достигая своих долгосрочных целей [7, 65, 69].

Теоретические основы стратегического управления предоставляют рамки для понимания и улучшения организационной производительности. Различные модели и теории используются компаниями для оценки их внутренних и внешних факторов, разработки конкурентных преимуществ и направления процессов принятия решений.

Одним из значимых применений является Модель соответствия, предложенная Дэвидом А. Надлером и Майклом Л. Тушманом в 1980-х годах. Эта модель делит организационную производительность на четыре взаимосвязанных компонента: работа, люди, структура и культура. Изучая сильные и слабые стороны каждой области, организации могут выявить проблемные участки и разработать эффективные решения для повышения общей производительности [71].

Еще одной ключевой теорией является Правило трех и четырех Брюса Хендесона, которое утверждает, что на конкурентных рынках обычно не бывает более трех крупных конкурентов, при этом крупнейшая компания захватывает рыночную долю, почти в четыре раза превышающую долю наименьшего конкурента. Это правило помогает компаниям выявлять рыночную динамику и разрабатывать стратегию, направленную на получение конкурентного преимущества [71].

Матрица BCG Advantage, разработанная Boston Consulting Group, помогает организациям классифицировать свои продукты или бизнес-единицы на основе рыночного роста и рыночной доли. Этот стратегический инструмент позволяет бизнесам расставить приоритеты при распределении ресурсов и инвестиционных решениях, обеспечивая их концентрацию на областях с наибольшим потенциалом для возврата инвестиций [8].

Стратегические рамки служат структурированными подходами для концептуализации и реализации стратегических планов. Они предоставляют точку зрения, через которую организации могут определить свое видение и ставить цели. Примеры включают рамку «Jobs to Be Done», которая помогает компаниям понять потребности потребителей и усовершенствовать свои предложения, а также другие широко используемые модели, такие как SWOT-анализ и модель пяти сил Портера, которые способствуют всесторонней оценке окружающей среды и стратегическому планированию [9,72].

В странах с развитой экономикой разработка стратегии развития компании, является главным инструментом стратегического управления. При этом следует отметить, что при использовании теоретических подходов западных ученых необходимо адаптировать их к особенностям развития казахстанских компаний.

Таким образом суть стратегического управления можно определить, как процесс принятия и реализации стратегических решений, которые отражают приоритетность целей компании, динамику ее развития, позволяют предвидеть будущее и прогнозировать изменение окружающей среды, а также адаптировать к этим изменениям. Главная идея концепции стратегического управления заключается в обеспечении устойчивого развития и долгосрочного процветания компании путем формирования, сохранения и развития конкурентных позиций на рынке.

Современные компании, которые используют стратегическое управление, должны изучать и правильно прогнозировать влияние внешних факторов, а также активно воздействовать на те факторы, которые поддаются управлению.

Основными подходами к разработке стратегии являются: стратегический, делегирования полномочий, совместный и, инициативный подходы. Преимущества и недостатки этих подходов представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки основных подходов к разработке стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Преимущества | Недостатки |
| Стратегический подход | Реализуются принципы единого руководства процессом разработки стратегии и согласованности ее элементов | К разработке привлекаются ограниченный круг сотрудников компании и качество стратегии зависит от мастерства руководства компании |
| Подход на основе делегирования полномочий | Менеджеры всех уровней участвуют и руководство компании имеет широкий выбор стратегических идей | Принцип единого руководства отсутствует, стратегическое планирование является второстепенным и имеет место ориентация на текущие цели |
| Совместный подход | Стратегия разрабатывается менеджерами, которые будут реализовать ее, и стратегия согласуется на всех уровней | Могут образоваться коалиции имеющие свои интересы и стратегия становится компромиссной |
| Инициативный подход | Менеджеры нижних уровней побуждены к проявлению и реализации своих инициатив | Стратегии, предложенные на разных уровнях, могут быть не согласованы и требуются дополнительные усилия для согласования разных инициатив |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [62, 73-83] | | |

В результате исследования и анализа различных известных подходов к разработке стратегии в данной работе определены их основные преимущества и недостатки, представленные в приложении 2.

Ученые и специалисты, занимающиеся проблемами стратегического управления, представляют стратегию в качестве процесса, который состоит из последовательности определенных этапов. Некоторые исследователи процесса разработки стратегии рассматривают как этапы стратегического управления. По мнению Зуб Л.В. процесс разработки стратегии отождествляется шагами модели стратегического управления [93].

В трудах Л.К. Зайцева, М.Н. Соколовой процесс разработки стратегии представляется в качестве основных этапов стратегического управления [94, 95]. Известные ученые А. Томпсон и А. Стрикленд процесс разработки стратегии развития рассматривают как задачи стратегического управления [40, с.218]. По мнению И.С. Туркова процесс разработки стратегии есть алгоритм ее разработки, а О.В. Богомолов рассматривает процесс разработки стратегии в качестве элементов стратегии развития компании [96, 97].

В исследованиях встречаются различное количество шагов разработки стратегии развития компании, например, от 4 до 8. На основе проведенного анализа и обобщений автором выделены следующие основные последовательные шаги алгоритма разработки стратегии:

Шаг 1. Анализ рыночной среды и определение наиболее перспективного направления развития;

Шаг 2. Определение цели, компетенций и конкурентных преимуществ компании;

Шаг 3. Позиционирование производимых товаров и/или оказываемых услуг компании на рынке, в отрасли, выбор стратегических бизнесов компании;

Шаг 4. Выбор направления и форм деятельности, имеющих перспективу и преимущества на рынке;

Шаг 5. Разработка стратегии компании, обеспечивающей ее устойчивое развития в перспективе, и ее реализация;

Шаг 6. Проведение мониторинга процесса реализации стратегии и оценка эффективности реализуемой стратегии;

Шаг 7. При получении оценки ниже, ожидаемой, внести коррективы в стратегию с учетом внешних изменений начиная с шага 2.

Следует отметить, общая схема и суть процесса разработки стратегии не зависит от количества шагов, и сводится к следующим обобщенным процессам: анализ внешней среды, определение цели, задачи и направления развития, разработка и реализация стратегии, мониторинг реализации и корректировка стратегии.

Процессы разработки стратегии, как правило, реализуются в зависимости от состава разработчиков, участвующих при выборе стратегии, и от степени формализации.

В трудах О.И. Уильямсона и Г.Б. Клейнера и некоторых других авторов рассматривается другой, новый подход к разработке стратегии, который основывается на концептуальном исследовании различных функций и системообразующей роли компании в условиях рыночной экономики [98, 99]. В этих исследованиях представляются принципы создания экономической среды, на макро- и микроуровнях. Такой подход позволяет формировать видение менеджмента на долгие годы, т. е. на перспективу в условиях создания адекватной экономической стратегии развития, в том числе по стадиям жизненного цикла.

На рисунке 2 приведена классификация стратегий развития компании по стадиям ее жизненного цикла [84-92].

Как видно из приведенного рисунка 2 стратегии роста, стабилизации и сокращения компании будут реализованы с применением нижеописанных стратегий:

1. Стратегия концентрации, которая направлена на увеличения объема производимой продукции и/или оказываемых услуг. Данная стратегия имеет следующие варианты: горизонтальная концентрация, концентрация путем увеличения доли рынка, концентрация путем увеличения объема продукции и улучшения ее качества;
2. Стратегия интеграции или вертикальная интеграция. В этой стратегии компания усиливает контроль потребителей и поставщиков путем создания или покупки компаний, которые находятся в нижнем или верхнем уровне технологической цепочки производства и реализации продукции;
3. Стратегия диверсификации предполагает, что компания производит продукцию или оказывает услуги, которые отличаются от базовых продуктов и услуг компании;

Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание

Рисунок 2 – Классификация стратегий развития компании по стадиям жизненного цикла

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [99, с.143; 101-103]

1. Стратегия на базе тотального менеджмента качества, т. е. TQM. Данная стратегия реализуется путем выдвижения качества производимой продукции и/или оказываемых услуг, которое являются основной целю компании. При этом качество продукции и услуг ежедневно контролируется, что принуждает персонала не допускать брак;
2. Стратегия репозиционирования, основывается на изменении позиции продукции для потребителей на основе рекламной деятельности, на изменение основных свойств и цены продукции или услуг. Данная стратегия дает возможность перехода продукции на высокие позиции в рыночном сегменте, где данная продукция может занимать лидирующее положение;
3. Стратегия кастомизации, основана на увеличении ценности производимой продукции и/или оказываемых услуг, за счет привязки их к индивидуальным потребностям, особенностям потребителей. Данная стратегия может реализоваться в разной форме, например, может реализоваться путем привлечения потребителей в процесс производства продукции и/или оказании услуг. Такой подход позволяет осуществить индивидуально подобрать составляющих компонентов продукции и/или услуг, менять и выбрать необходимый дизайн [33, с.16];
4. Стратегия реинжиниринга позволяет полностью перепроектировать действующий бизнес. Отличие реинжиниринга от инноваций и модернизации, в которых меняется отдельные структуры компании, в том, что реинжиниринг приводит к коренному, радикальному изменению всех компонентов компании;
5. Стратегия реструктуризации. Такая стратегия приводит к изменению внутренней структуры управляемого предприятия. При этом изменение внутренней структуры компании реализуется в основном путем закрытия производств, которые являются непрофильными и малорентабельными и на основе устранения лишних, малополезных звеньев в системе управления. Практика показывает, что стратегия реструктуризации и позволяет оптимизировать персонал за счет сокращения его численности;
6. Стратегия прекращения инвестиций позволяет извлечь остаточную прибыль компании. Суть стратегии прекращения заключается в прекращении инвестиций, которые направлены на развитие компании. Соответственно данная стратегия применяется тогда, когда компания стала неконкурентоспособной и теряет свою позицию на рынке;
7. Стратегия слияния – основана на объединении различных компаний. Обычно стратегия слияния используется в основном для того, чтобы спасать неэффективные компании от банкротства. Кроме того, данная стратегия может применяться при поглощении или захвате компанией других конкурентных компаний. [25, с.79];
8. Стратегия банкротства. Данная стратегия предназначена для использования компаниями, которые находятся в сложном финансовом положении из-за чего она не в состояния рассчитаться по своим долгам.
9. Стратегия ликвидации является последним этапом жизненного цикла компании. Суть данной стратегии для ликвидируемой компании в том, что она позволяет создать и запустить новое производство, которое является выгодным, чем реорганизация и восстановления старого убыточного производства [102, с.20].

Структура организации – будь то иерархическая или плоская, централизованная или децентрализованная – играет ключевую роль в ее производительности. Она определяет, как задачи разделяются и интегрируются, что влияет на общую эффективность. Кроме того, системы, включая основные процессы и поддерживающие активности, важны для ежедневных операций и могут быть адаптированы для оптимизации функциональности и производительности [11,103].

Хотя теории стратегического управления, такие как модель пяти сил Портера и ресурсный подход (RBV), предоставляют ценные рамки для понимания конкурентных преимуществ, они также сталкиваются с серьезной критикой и ограничениями.

Многие руководители используют интегрированную стратегию, которая объединяет различные модели для сбалансирования эффективности затрат, преимуществ дифференциации и нишевых специализаций для обеспечения устойчивых результатов [104]. Однако типичные ошибки при применении этих теорий включают обобщенные принципы, которые могут быть неприменимы в каждой ситуации, а также возможность затруднений из-за длительных по времени процессов, что может привести к разрыву между теорией и практикой [105]. К тому же часто наблюдается сопротивление изменениям, предложенным этими теориями, как со стороны менеджеров, так и со стороны сотрудников, что может ограничить их эффективность [105].

Сам Портер признает критику в адрес своей модели, указывая на ее недостаточную динамичность и упрощение, утверждая, что, хотя человеческие мотивации остаются стабильными, условия в отрасли и конкурентная динамика могут значительно изменяться [104]. Критики утверждают, что многие стратегические модели предоставляют ограниченную перспективу, которая может игнорировать ключевые факторы, необходимые для поддержания конкурентного преимущества, тем самым, не учитывая сложности бизнес-среды [10].

Исследования выявляют методологические недостатки в рамках Портера, указывая на недостаток операционной ясности и практической применимости [10]. Критики с точки зрения ресурсного подхода подчеркивают необходимость всесторонней оценки внутренних возможностей организации, что модель Портера недостаточно учитывает.

Некоторые специфические проблемы могут возникать при внедрении теорий стратегического управления [106]:

1. Отсутствие четких целей. Неопределенные или расплывчатые цели часто приводят к несогласованности и путанице внутри организации.
2. Плохая коммуникация. Неэффективная передача стратегических планов заинтересованным сторонам может привести к недопониманиям и отсутствию поддержки.
3. Неадекватные ресурсы. Недостаток финансовых, человеческих или технологических ресурсов может сильно повлиять на выполнение стратегии.
4. Сопротивление изменениям. Культурное сопротивление в организации может помешать успешному внедрению стратегических изменений.
5. Отсутствие ответственности. Без четкого распределения ответственности выполнение стратегий может быть затруднено, что приведет к плохим результатам.
6. Недостаточный мониторинг. Неспособность регулярно отслеживать прогресс может затруднить своевременные корректировки, необходимые для успешной реализации стратегии.

Системная теория подчеркивает взаимосвязанность различных компонентов организации и необходимость целостного подхода при решении сложных проблем [64]. Однако этот подход также может привести к трудностям, таким как замедление процессов принятия решений и создание проблем при управлении сложными социальными отношениями внутри организации [107].

Измерение эффективности является важным процессом для оценки действенности и результативности организационных действий, направленных на достижение стратегических целей. Это включает систематическую серию оценок, которые помогают выявить эффективность работы отдельных сотрудников и команд в выполнении своих ролей на полную мощность [68]. Устанавливая измеримые цели, организации могут повысить приверженность сотрудников и согласовать усилия для достижения общих целей, влияя таким образом на общие результаты эффективности [68].

Метрики играют важную роль в определении эффективности организации. Используя инструменты измерения эффективности, организации могут сравнивать свои успехи с установленными финансовыми и операционными стандартами, такими как прибыльность и уровень производительности [67,68]. Кроме того, панели мониторинга эффективности предоставляют информацию в реальном времени о ключевых показателях эффективности (KPI), позволяя менеджерам выявлять тенденции и принимать обоснованные решения, направленные на улучшение поведения сотрудников и общей производительности [108].

Существует тесная взаимосвязь между измерением эффективности и организационным обучением. Эффективные метрики производительности могут способствовать более глубокому пониманию операционных сильных и слабых сторон, что создает среду для постоянного совершенствования [68]. Эта взаимосвязь подчеркивает необходимость того, чтобы организации были адаптируемыми, позволяя им корректировать стратегии на основе оценки эффективности и изменений на рынке [109]. Способность отслеживать ключевые метрики, соответствующие стратегическим целям, гарантирует, что организации останутся конкурентоспособными и адаптивными к динамичным рыночным условиям [109].

Показатели эффективности можно классифицировать на несколько типов, включая финансовые, операционные и связанные с сотрудниками метрики. Финансовые показатели часто отражают прибыльность и общую финансовую устойчивость организации, в то время как операционные показатели оценивают эффективность и результативность процессов [67, 68]. Показатели, связанные с сотрудниками, ориентированы на поведение и производительность, такие как уровни продуктивности и показатели вовлеченности. Эти различные показатели дают комплексное представление об организационной эффективности и помогают в принятии стратегических решений.

Область стратегического управления продолжает развиваться, чему способствуют изменения в бизнес-среде и достижения в теории управления. По мере того, как организации стремятся повысить свою конкурентоспособность, несколько будущих направлений становятся актуальными в теоретических основах стратегического управления.

Будущее стратегического управления может также включать интеграцию междисциплинарных подходов, заимствуя идеи из различных областей, таких как технологии, социология и поведенческая наука. Этот целостный подход обогатит теоретические рамки стратегического управления, позволяя организациям адаптироваться к быстро меняющимся условиям, одновременно способствуя инновациям и росту [7, 10].

Одним из заметных направлений является увеличение использования планирования сценариев, которое позволяет организациям разрабатывать подробные сценарии различных возможных будущих событий на основе ключевых факторов и трендов. Этот проактивный подход помогает главам стратегических подразделений (CSO) предсказывать изменения в бизнес-ландшафте и разрабатывать гибкие стратегии, которые могут адаптироваться к неожиданным рыночным изменениям [110]. Подготовив стратегические ответы на каждый возможный сценарий, организации могут повысить свою стратегическую гибкость и готовность к непредвиденным событиям.

Еще одним важным направлением является использование инструментов анализа портфеля, таких как матрица BCG и матрица GE-McKinsey Nine-Box. Эти рамки помогают организациям выявлять возможности для роста и оценивать производительность своих продуктов или бизнес-единиц. Например, матрица BCG классифицирует продукты на основе их рыночной доли и потенциала роста, что позволяет компаниям принимать обоснованные решения о том, куда инвестировать или какие активы продать [72]. С усилением конкуренции использование этих аналитических инструментов станет необходимым для стратегического принятия решений и распределения ресурсов.

Кроме того, акцент на эффективном управлении изменениями продолжает расти. Основные стратегические преобразования часто сталкиваются с сопротивлением, особенно если они внедряются без учета мнений тех, кто будет их реализовывать. Будущие стратегии должны способствовать согласованию всей организации в отношении стратегических целей, обеспечивая, чтобы все подразделения понимали свои роли в достижении общих целей [109]. Открытые каналы коммуникации, эффективные платформы для сотрудничества и культура участия будут критически важными для преодоления сопротивления и обеспечения плавных переходов во время стратегических изменений.

Кроме того, стратегическое управление все больше опирается на исследования, основанные на доказательствах, и контекстный анализ, такие как отчеты PESTLEE. Эти оценки предоставляют высшему руководству информацию о рыночной динамике, позиционировании бренда и потенциальных рисках, что позволяет более обоснованно планировать стратегию [111]. Организации получат выгоду от анализа внешних факторов, которые могут повлиять на их конкурентную позицию, тем самым улучшая их стратегическую адаптивность.

В условиях, когда компании сталкиваются с сложностями современного корпоративного управления, концепция стратегической конкурентоспособности останется центральной в практиках стратегического управления. Организации должны согласовывать свои внутренние возможности с внешними требованиями, чтобы поддерживать конкурентные преимущества. Это согласование требует всестороннего понимания стратегических рамок и процессов принятия решений, подчеркивая важность когнитивных управленческих структур, которые способствуют эффективным стратегическим ответам [8, 68].

Представленные теоретические взгляды на стратегическое управление компанией подчеркивают значимость конкурентных преимуществ, имеющихся у компании, для ее успешного развития. При этом важность заключается в том, что формирование стратегии и соответственно стратегическое управление должно учитывать потенциальные изменения, в том числе утрату или приобретение конкурентных преимуществ.

## **Роль конкурентных преимуществ в формировании стратегии компании**

Роль конкурентных преимуществ в формировании стратегии компании заключается в использовании различных внутренних сильных сторон и ресурсов, которые позволяют организациям превосходить своих конкурентов и достигать устойчивого успеха на рынке. Понимание и эффективное использование этих конкурентных преимуществ имеют критическое значение для компаний, стремящихся создать ценность, повысить прибыльность и сохранить свою актуальность на рынке, который становится все более конкурентным. Конкурентные преимущества могут проявляться в разных формах, включая силу бренда, лидерство в стоимости, дифференциацию продукта и уникальное рыночное позиционирование, все из которых вносят вклад в общую стратегическую рамку компании.

Примечательно, что конкурентные преимущества можно разделить на четыре основных типа: преимущество бренда, лидерство в стоимости, преимущество дифференциации и стратегия фокуса. Каждый тип играет свою роль в формировании подхода компании к рынку, влияя на ключевые решения по продуктовым предложениям, ценовым стратегиям и целевым аудиториям. Например, сильный бренд может способствовать лояльности клиентов и увеличению продаж, в то время как стратегия лидерства в стоимости позволяет фирмам привлекать более широкую клиентскую базу через конкурентоспособные цены. Кроме того, дифференциация позволяет компаниям предлагать уникальные продукты или услуги, которые могут командовать более высокими ценами, создавая дополнительные источники дохода и укрепляя лояльность клиентов.

Однако стремление к конкурентным преимуществам не лишено вызовов. Организациям необходимо ориентироваться на быстро меняющиеся рыночные условия, усиленную конкуренцию и внешние экономические факторы, которые могут угрожать их установленным преимуществам. Более того, поддержание конкурентного преимущества требует постоянной оценки и адаптации, поскольку компании должны регулярно оценивать свои внутренние сильные и слабые стороны в сравнении с внешними возможностями и угрозами. Известные рамки для анализа конкурентных преимуществ, такие как модель пяти сил Портера и SWOT-анализ, служат важными инструментами для формирования эффективных стратегий, которые соответствуют их конкурентному позиционированию.

В конечном итоге роль конкурентных преимуществ в формировании стратегии компании подчеркивает важность инноваций, адаптивности и стратегического принятия решений в динамичной бизнес-среде. Понимая и используя свои уникальные сильные стороны, организации могут разрабатывать надежные стратегии, которые не только укрепляют их рыночную позицию, но и обеспечивают долгосрочную устойчивость в условиях конкурентного давления.

Конкурентные преимущества можно классифицировать на несколько различных типов, каждый из которых вносит уникальный вклад в способность компании превосходить своих соперников на рынке. Эти преимущества позволяют бизнесу создавать ценность, которая превосходит предложения конкурентов, что в свою очередь приводит к более высоким продажам и марже прибыли.

Модель пяти сил Портера – это один из важных инструментов для анализа конкурентных преимуществ. Разработанная Майклом Портером в 1979 году, эта модель помогает организациям оценивать конкурентную динамику внутри их отрасли, изучая пять ключевых сил: конкурентное соперничество, угрозу появления новых участников, переговорную силу поставщиков, переговорную силу покупателей и угрозу заменителей продуктов или услуг [112]. Эта рамка подчеркивает важность понимания внешней среды, в которой функционирует бизнес. Анализируя эти силы, компании могут выявлять потенциальные угрозы и возможности, что позволяет разрабатывать стратегии, которые улучшат их конкурентное позиционирование и прибыльность [113]. Например, осознание сильной конкурентной борьбы может побудить компанию к инновациям или дифференциации своих продуктов для сохранения рыночной доли.

Выделяя пять сил, влияющих на конкурентоспособность, прибыльность компании и ее положение на рынке, М. Портер одновременно определил основные конкурентные преимущества, которыми должна обладать и развивать любая компания, стремящаяся к долгосрочному присутствию на рынке.

К основным конкурентным силам он отнес следующие: выход на рынок новых конкурентов, угрозу со стороны субститутов, рыночную власть покупателей, рыночную власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами [61, с.116]. Далее М. Портер отмечает: «Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество. И хотя у каждой компании по сравнению с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Значимость сильной и слабой стороны компании в конечном итоге определяется ее способностью максимально (по сравнению с конкурентами) снизить издержки или добиться большей дифференциации своего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. Возможность минимизации издержек или дифференциации продуктов зависит, в свою очередь, от структуры отрасли. Компания может добиться этих преимуществ, только подчинив себе те пять движущих сил конкуренции, о которых я говорил выше, при условии, что конкурентам это удастся в меньшей степени» [61, с.123]. Исходя из чего только три стратегии будут являться более эффективными, которые позволят добиться результатов, превышающих средние значения – это стратегия фокусирования, стратегия лидерства в минимизации издержек и стратегия дифференциации. На рисунке 3 представлены данные стратегии, а также сегменты, в которых данные стратегии наиболее действенны.

Принципиальным моментом позиции Портера является то, что компания исходя из необходимых ей конкурентных преимуществ выбирает ту или иную стратегию, т.е. «компания должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ. Быть «всем для всех» нельзя – это стратегический рецепт посредственной и малоэффективной деятельности; часто это означает, что у компании отсутствуют какие бы то ни, было конкурентные преимущества» [61, с.139].

Избирая ту или иную стратегии, компания основывается на наличии или вероятном обретении необходимых для реализации стратегии конкурентных преимуществ.

Минимизация издержек Дифференциация

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Широкие целевые сегменты | Лидерство в минимизации издержек | Дифференциация |
| Узкие целевые сегменты | Фокусирование на издержках | Фокусирование на дифференциации |

Рисунок 3 – Общие стратегии конкуренции по Портеру [61, с.142].

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [61, с.142]

Однако, деятельность компании не является закрытой. Это невозможно было раньше и еще более невозможно в современных условиях цифровизации и публичности. С этой целью компании должны как можно старательнее оберегать свои конкурентные преимущества, в смысле тех способов, которые позволили компании обладать данными конкурентными преимуществами.

В своем классическом труде «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» М. Портер выделил следующие риски, связанные с утратой конкурентных преимуществ (Таблица 3).

Таблица 3 – Риски, связанные каждой из общих стратегий конкуренции [61, с.145]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Риски стратегии  лидерства в минимизации затрат | Риски дифференциации | Риски фокусирования |
| 1 | 2 | 3 |
| Сохранение устойчивой Стратегии лидерства в минимизации затрат становится невозможным, если: конкуренты имитируют действия компании; изменяется технология; разрушаются другие основания для снижения затрат | Реализация стратегии дифференцирования становится невозможной, если: конкуренты имитируют действия компании; основание для дифференциации теряет свою ценность для покупателей | Стратегию фокусирования легко имитировать, целевой сегмент становится непривлекательным с точки зрения его структуры, когда: структура разрушается; падает спрос |
| Продолжение таблицы 3 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Появляются серьезные расхождения между конкурентами в дифференцировании продуктов | Появляются серьезные расхождения между конкурентами в области издержек | Конкуренты с более широкой специализацией наводняют целевой сегмент рынка, стираются отличия данного сегмента от остальных укрепляются позиции неспециализированных продуктов |
| Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на издержках, добиваются более низких затрат в своих целевых сегментах | Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на дифференциации, добиваются более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах | Новые конкуренты, избравшие стратегию фокусирования, по-новому сегментируют рынок, выделяя более узкие сегменты |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [61, с.145] | | |

SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, предназначенный для оценки внутренних сильных и слабых сторон компании, а также внешних возможностей и угроз [114]. Эта рамка позволяет компаниям всесторонне оценивать свою позицию на рынке и выявлять области, в которых они могут использовать свои сильные стороны или улучшить свои слабые места. Используя полученные результаты SWOT-анализа, бизнес может уточнить свою стратегическую направленность и принять обоснованные решения относительно распределения ресурсов и стратегических инициатив [115]. На практике SWOT-анализ включает в себя выявление конкретных внутренних факторов, таких как сильная репутация бренда или собственные технологии, которые предоставляют конкурентные преимущества, а также внешних факторов, таких как рыночные тренды или изменения в регулировании, которые могут представлять угрозы или создавать возможности [116]. Эта двойная перспектива позволяет организациям формулировать стратегии, которые не только усиливают их конкурентные преимущества, но и снижают риски, связанные с динамичной бизнес-средой.

Для эффективной оценки конкурентных преимуществ организации могут интегрировать SWOT-анализ с моделью пяти сил Портера. Этот комбинированный подход предоставляет целостное представление как о внутренних возможностях, так и о внешней рыночной динамике, позволяя компаниям принимать более обоснованные стратегические решения [113]. Выявляя, как внутренние сильные стороны могут быть использованы для реализации внешних возможностей или противодействия угрозам, компании могут разрабатывать надежные стратегии, способствующие устойчивому росту и долгосрочному успеху [117]. Оба инструмента, SWOT-анализ и модель пяти сил Портера, остаются актуальными в современной бизнес-среде, поскольку они оснащают организации инструментами для навигации в условиях конкуренции и адаптации к изменяющимся рыночным условиям [112].

Развитие конкурентных преимуществ является важной частью стратегической рамки компании, позволяя организациям превосходить своих конкурентов и достигать устойчивого успеха на рынке. Конкурентные преимущества могут проявляться в различных формах, таких как превосходные продукты, исключительное обслуживание клиентов, инновационные процессы или собственные технологии, которые выделяют компанию на фоне ее конкурентов [118].

Конкурентные преимущества можно разделить на три основные категории: преимущество по стоимости, преимущество дифференциации и сравнительное преимущество. Преимущество по стоимости возникает, когда компания может производить товары или услуги с более низкими затратами, чем конкуренты, что позволяет устанавливать конкурентоспособные цены и повышать прибыльность. Преимущество дифференциации возникает, когда компания предлагает уникальные продукты или услуги, которые пользуются повышенным спросом на рынке, что способствует укреплению лояльности клиентов и бренда [117]. Сравнительное преимущество заключается в использовании внутренних сильных сторон или способностей, которые позволяют компании работать более эффективно или результативно, чем конкуренты [117].

Для разработки конкурентных преимуществ бизнесам необходимо сначала выявить свои внутренние сильные стороны. Этот процесс часто включает в себя проведение SWOT-анализа для оценки способностей, активов и областей превосходства компании в сравнении с конкурентами [119, 120]. Сосредоточив внимание на внутренних сильных сторонах, таких как стабильное финансовое положение, собственные технологии или исключительный кадровый потенциал, компании могут выстроить стратегические усилия для усиления своей конкурентной позиции [121]. Например, технологическая компания с сильным портфелем патентов может использовать свои инновации для поддержания лидерства на рынке и борьбы с конкуренцией, а компания, занимающаяся товарами массового потребления, с сильным брендом может использовать это преимущество в маркетинговых усилиях для привлечения и удержания клиентов [119].

Помимо признания сильных сторон, устранение слабых сторон также важно для эффективного развития конкурентных преимуществ. Выявив внутренние ограничения, такие как недостаточные маркетинговые возможности или слабое присутствие в интернете, компании могут предпринять проактивные меры для улучшения своей рыночной позиции [116]. Например, инвестиции в цифровые маркетинговые стратегии могут преобразовать видимость и вовлеченность компании на рынке. Кроме того, компании должны использовать рыночные возможности, которые соответствуют их сильным сторонам. Признавая тренды, такие как растущий спрос потребителей на устойчивые продукты, компании могут адаптировать свои стратегии, подчеркивая экологически чистые предложения, тем самым извлекая выгоду из своих уникальных предложений [116].

Ландшафт конкурентных преимуществ постоянно изменяется, поэтому постоянная оценка является ключевым элементом. Компаниям необходимо регулярно оценивать свою конкурентную позицию, следить за отраслевыми трендами и реагировать на изменения в потребительском поведении, чтобы поддерживать и усиливать свои преимущества с течением времени. Вовлечение в механизмы получения обратной связи от клиентов также может предоставить ценные инсайты о том, как компания воспринимается в сравнении с конкурентами, что позволяет вносить стратегические корректировки, которые укрепляют ее рыночную позицию [122].

Компании могут устанавливать конкурентные преимущества различными способами, включая преимущество по стоимости, преимущество дифференциации и сравнительное преимущество. Например, компании, предлагающие более низкие цены или превосходные продукты и услуги, могут привлечь больше клиентов, что способствует увеличению прибыльности. Установленные бренды могут использовать лояльность клиентов или широкий охват рынка, чтобы дополнительно укрепить свою конкурентную позицию [117, 123]. Понимание этих динамик позволяет организациям разрабатывать стратегии, которые не только усиливают их рыночную позицию, но и обеспечивают долгосрочную устойчивость в условиях конкурентного давления.

В динамичной бизнес-среде поддержание конкурентных преимуществ представляет собой ряд вызовов для организаций. По мере усиления конкуренции компании должны ориентироваться на различные внешние и внутренние факторы, угрожающие их установленным преимуществам.

Одной из главных проблем в поддержании конкурентных преимуществ является быстрый темп эволюции рынка. Технологические достижения могут сделать существующие продукты и услуги устаревшими, что требует от бизнеса постоянных инноваций и адаптации к меняющимся предпочтениям потребителей и отраслевым стандартам [124, 125]. Неспособность адаптироваться может привести к снижению рыночной актуальности и утрате конкурентного преимущества.

Появление новых конкурентов и агрессивные стратегии со стороны существующих игроков могут существенно угрожать рыночной позиции компании. Новые участники часто привносят инновационные подходы или разрушительные бизнес-модели, которые ставят под сомнение позиции устоявшихся компаний, вынуждая их пересматривать свои стратегии и конкурентные преимущества [112, 116]. Распространенность гиперконкуренции, где скорость инноваций имеет первостепенное значение, еще больше усугубляет эту проблему, поскольку компаниям необходимо постоянно улучшать свои предложения, чтобы поддерживать интерес и лояльность потребителей [124].

Внешние экономические факторы, такие как рецессии или колебания потребительских расходов, могут негативно повлиять на способность компании поддерживать свои конкурентные преимущества. Экономические спады могут привести к снижению прибыльности, что затруднит организациям инвестирование в новые технологии или инициативы, укрепляющие их рыночную позицию [116, 126]. Кроме того, изменения в регулировании могут накладывать новые операционные ограничения, требующие от бизнеса быстрого реагирования и адаптации стратегий для поддержания соблюдения норм и операционной эффективности [116].

Внутри организации могут возникать ограничения в ресурсах, возможностях и знаниях, которые мешают эффективно использовать конкурентные преимущества. Недостаток осведомленности о собственных конкурентных сильных сторонах или неспособность реализовать стратегические инициативы может помешать компаниям извлекать выгоду из своих преимуществ [127]. Также самодовольство или сопротивление изменениям внутри организации могут тормозить инновации и мешать быстрой реакции на изменения на рынке [128, 129].

Нарушения в цепочке поставок, будь то вызванные природными катастрофами, политической нестабильностью или глобальными пандемиями, представляют собой дополнительные риски для поддержания конкурентных преимуществ. Такие сбои могут повлиять на доступность критически важных ресурсов или материалов, заставляя компании пересматривать свои операционные стратегии и потенциально снижая их способность эффективно поставлять продукты или услуги [116].

Использование конкурентных преимуществ может значительно улучшить рыночную позицию компании и общую прибыльность. Благодаря капитализации на уникальных сильных сторонах, организации могут создать значительную ценность для своих клиентов и заинтересованных сторон.

Одним из основных преимуществ использования конкурентных преимуществ является возможность увеличения рыночной доли. Компании, эффективно использующие эти преимущества, часто оказываются в положении, позволяющем им диктовать ценовые стратегии, что позволяет увеличивать маржу прибыли без ущерба для удовлетворенности клиентов [117, 130]. Например, сильный бренд может повысить статус компании на рынке, облегчая продажи и расширяя охват [131]. Более того, оптимизируя операционные процессы, как это делает компания Tesla, фирмы могут добиться улучшения операционной маржи при масштабировании производства [132, 133].

Фокус на конкурентных преимуществах также ведет к улучшению лояльности клиентов и удовлетворенности. Компании, которые успешно понимают и удовлетворяют потребности клиентов – через исключительное обслуживание или индивидуализированные предложения – могут строить долгосрочные отношения, что приводит к повторным покупкам и рекомендациям [134, 135]. Ярким примером является Zappos, которая, благодаря своей приверженности отличному обслуживанию клиентов, создала лояльную клиентскую базу и укрепила репутацию бренда [134]. Эта близость к клиенту способствует более высокому уровню удержания, что важно для устойчивого роста.

Конкурентные преимущества способствуют формированию культуры инноваций в организациях. Компании, которые придают первостепенное значение инновациям, лучше подготовлены к адаптации к изменяющимся рыночным условиям и использованию новых возможностей [118, 136]. Например, приверженность Tesla к передовым технологиям в области электромобилей позволила компании занять лидирующие позиции в отрасли, заставив конкурентов либо инновировать, либо рисковать устареванием [118, 134]. Эта адаптивность не только защищает рыночную позицию компании, но и усиливает ее способность использовать возникающие тренды.

Использование конкурентных преимуществ также может способствовать формированию стратегических партнерств и сотрудничества, расширяя ресурсную сеть компании. Компании с уникальными возможностями часто привлекают партнерства, которые могут привести к совместным инновациям и расширению рыночного охвата, дополнительно укрепляя их конкурентные преимущества [136, 137]. Сотрудничая с другими организациями, которые дополняют их сильные стороны, компании могут создавать синергии, что улучшает общую производительность и рыночное влияние.

Наконец, развитие конкурентных преимуществ способствует долгосрочной устойчивости бизнеса. Постоянно совершенствуя свои уникальные сильные стороны, организации могут поддерживать значительный разрыв между собой и конкурентами, что гарантирует их постоянную актуальность на рынке [118, 130]. Эта устойчивость критически важна для преодоления экономических колебаний и конкурентного давления, позволяя компаниям процветать даже в сложных условиях.

Для того, чтобы субъект хозяйствования как можно дольше сохранял свои конкурентные преимущества, а также в нужный момент времени начинал формировать новое конкурентное преимущество, необходимо понять, что конкурентное преимущество, как и все остальные аспекты жизнедеятельности имеют свой жизненный цикл. Среди ученых существуют разные мнения относительно жизненного цикла конкурентных преимуществ. Так А.П. Градов [84, с.168] выделяет стадии зарождения, ускорения роста, замедления роста, зрелости и спада (упадка). На стадии зарождения начинается формирование стратегического потенциала организации и соответственно выделяются основные сильные стороны и позиции организации в сравнении с конкурентами, как существующими, так и потенциальными.

На стадии ускорения роста происходит усиление конкурентных позиций компании за счет инвестирования в наращивание потенциала своих конкурентных преимуществ, т.е. то, что и так сильно, еще усиливается, в соответствии с рыночной конъюнктурой и сформированными потребностями у покупателей.

Стадия замедления роста характеризуется снижением интенсивности действия конкурентного преимущества. Причины могут быть разные, но чаще всего такая ситуация возникает в результате агрессивной политики конкурентов, которые понимая свои слабые стороны начали их усиливать, либо начали формировать новую конкурентную среду, в которой они более выигрышны. Кроме того, по мнению автора такая ситуация возможна в том случае, когда менеджмент компании не корректировал свою стратегию, а положился на определенную стабильность, заложником которой и стал. Однако динамичность рынка внесла свои коррективы, вследствие которых имеющиеся конкурентные преимущества начали утрачивать свои позиции.

Закономерным результатом предыдущей стадии является стадия зрелости и спада (упадка). Вовремя не среагировав на очевидные изменения конъюнктуры, менеджмент начинает жестко эксплуатировать устаревающие конкурентные преимущества, как потенциальный источник, который сможет дать средства для финансирования инвестиций в новые конкурентные преимущества. Но желаемого успеха это не приносит и, как следствие жизненный цикл старого конкурентного преимущества закономерно заканчивается, а новые еще не созданы и даже не сформированы, что приводит к утрате конкурентных позиций компании и требует незамедлительных оперативных решений, а также корректировки стратегии развития.

Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд-III А. Дж. [46] выделили и охарактеризовали следующие стадии жизненного цикла конкурентного преимущества (Таблица 4).

Карлоф Б. [138] представил жизненный цикл конкурентного преимущества похожим образом, при этом акцентировав внимание на результирующем показателе, на формирование которого влияет конкурентное преимущество. В качестве такого показателя может быть размер прибыли, доля рынка, объем продаж и другие аналогичные показатели (Рисунок 4). В данном случае компания сама должна определить на что оказывает влияние каждое конкурентное преимущество, которое у нее есть.

Таблица 4 – Этапы жизненного цикла [138, с.78]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы жизненного цикла | Характеристика | Продолжительность | Примечания |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Создание конкурентного преимущества | Организация предпринимает агрессивные шаги по увеличению отрыва от конкурентов, инвестирует значительные средства в укрепление своего преимущества | Различен для каждой организации и зависит от характеристики конкуренции в отрасли | Чем длиннее срок создания конкурентного преимущества, тем больше у конкурентов времени разгадать стратегические намерения предприятия и принять ответные меры |
| Пожинание плодов | Организация получает все выгоды | Зависит от размеров задела, созданного организацией в предыдущем периоде, | Организация получает прибыль выше, чем в среднем по отрасли, что даёт |
| Продолжение таблицы 4 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Пожинание плодов | имеющегося конкурентного преимущества | от времени, необходимого конкурентам, чтобы перестроить свою стратегию и перейти к активным контрдействиям по завоеванию утраченных позиций | ей возможность возместить затраты на создание преимущества |
| Разрушение конкурентного преимущества | Организация теряет свои позиции | Зависит от достаточности имеющихся ресурсов конкурента | Организация должна предпринять новые стратегические наступательные действия |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [138, с.78] | | | |

Представленные стадии жизненного цикла, явно демонстрируют, что компания должна сформировать очень чувствительный механизм обратной связи на результаты, которые приносит каждое конкурентное преимущество. В противном случае утрата произойдет достаточно быстро и неожиданно, а потери и время на восстановление утраченных позиций могут быть неприемлемыми.

Возникает достаточно интересная взаимосвязь конкурентных преимуществ со стратегией и стратегическим управлением. Выстраивая бизнес-модель, которая наиболее приемлема для зарождающейся компании, менеджмент оценивает сильные и слабые стороны, в том числе, среди сильных

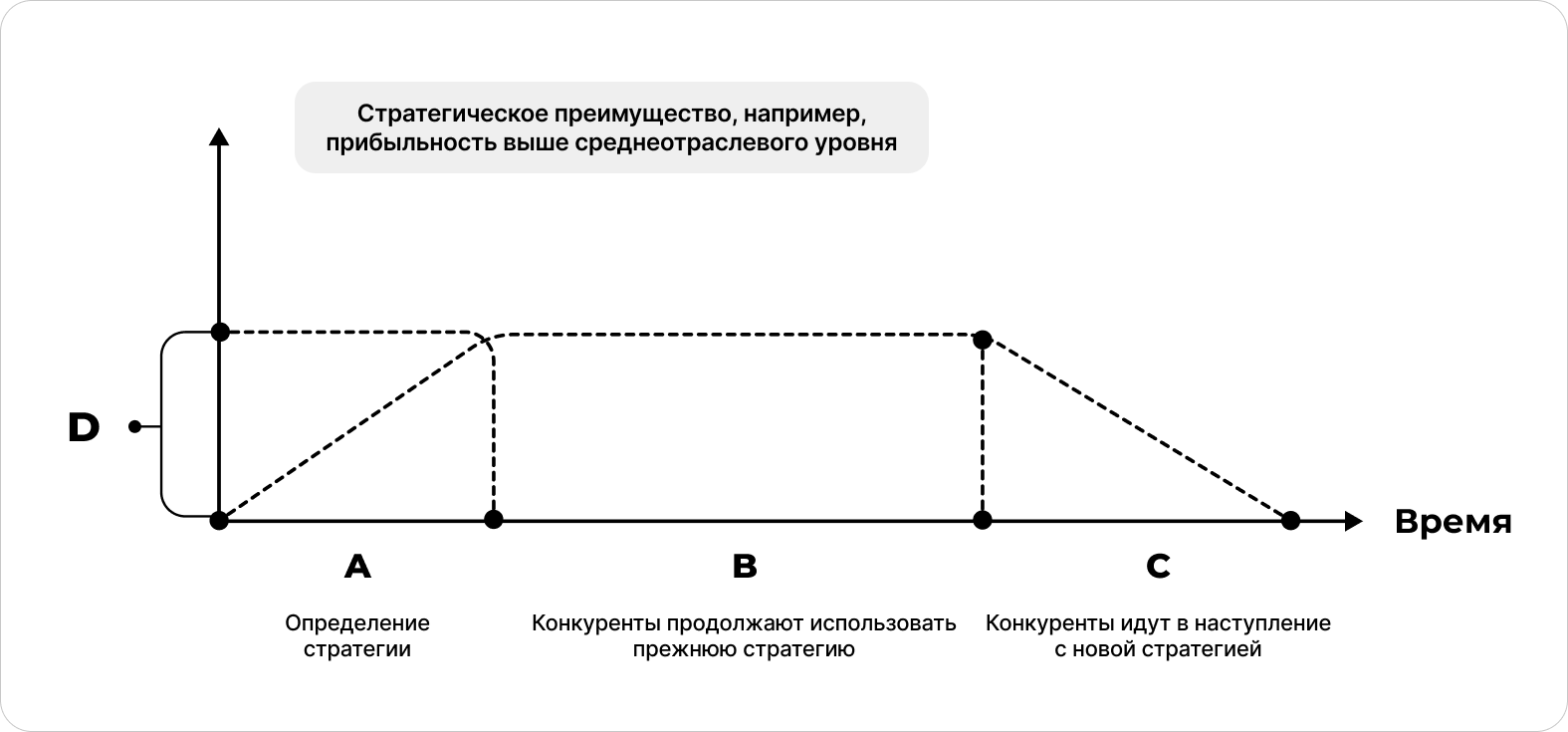


Рисунок 4 – Жизненный цикл конкурентных преимуществ по Б. Карлофу.

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [138, с.85]

сторон выделяются лучшие с точки зрения текущего момента, они и являются конкурентными преимуществами компании. И вокруг них выстраивается стратегия компании. При этом не принимается во внимание тот фактор, что все это соответствовало какому-то конкретному моменту времени или какому-то конкретному направлению бизнеса, а внешняя среда достаточно изменчивая и этот обязательно надо учитывать при разработке стратегий.

Таким образом очевидна взаимосвязь между конкурентными преимуществами и их роли в формировании стратегии. При этом возникает закономерный вопрос, на какой стадии жизненного цикла конкурентного преимущества необходимо пересматривать имеющиеся и формировать новые конкурентные преимущества? Это зависит от самих конкурентных преимуществ, от их значения в конкретной стратегии, а также изменчивости внешней среды.

В работе Селюкова М.В. [139] на основании изученных источников проведена классификация конкурентных преимуществ по разным признакам. Для целей исследования мы приведем эту классификацию и используем ее чтобы охарактеризовать взаимосвязь между стратегией и конкурентными преимуществами (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Классификация конкурентных преимуществ [139, с.447].

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [139, с.447]

Принципиальным моментом в данной классификации является выделение признаков, по которым проведена классификация и выделение соответствующих конкурентных преимуществ в соответствии с этими признаками. Также авторы провели классификацию по факторам формирования конкурентных преимуществ выделяя внешние и внутренние факторы.

Достаточно интересную классификацию или точнее виды конкурентных преимуществ приводят Роберт Дью и Сайрус Аллен [140] сочетая их таким образом, что получается аббревиатура в переводе с английского означающая «прибыль:

* Материальные (P – Physical). Часто под этим имеется в виду недвижимость компании, хотя могут подразумеваться и другие материальные ресурсы.
* Репутационные (R – Reputational). Капитал бренда и брендовые преимущества, как правило, приводят к увеличению объема продаж у B2C-компаний.
* Организационные (O – Organisational). То, как бизнес организован и управляется, серьезно влияет на производственные затраты и на способность компании предложить дифференцированный товар или услугу.
* Финансовые (F – Financial). Потенциальные конкурентные преимущества могут быть связаны с доступом к капиталу и стоимостью его привлечения, хотя в среднесрочной перспективе на мировых финансовых рынках условия для всех участников-конкурентов скорее выравниваются.
* Кадровые (I – Individual). В отличие от организационных преимуществ (связанных с «аппаратными» средствами управления), этот вид связан с людьми в бизнесе – с их привлечением, удержанием в компании, мотивацией, навыками, лидерством, а также с командой, коллективом и корпоративной культурой, формирующейся внутри организации.
* Технологические (T – Tecnological). Запатентованные технологические новинки – это наиболее очевидная форма конкурентного преимущества, характерная как для компаний B2B, так и для B2C-сектора».

Приведенные фрагменты достаточно полно характеризуют все конкурентные преимущества, которые могут быть у компании.

Следующей задачей является умение правильно и вовремя сконцентрировать имеющиеся конкурентные преимущества на достижение определенной стратегической цели. Для этого необходимо сгруппировать конкурентные преимущества в соответствии с возможными стратегиями компаний с учетом жизненного цикла конкурентных преимуществ. С этой целью необходимо определить длительность действия каждого вида конкурентного преимущества.

Чтобы определить длительность действия конкурентного преимущества каждого вида необходимо ввести базовый критерий, лежащий в основе группировки. Изначально следует определиться с периодом, в котором действует конкурентное преимущество или краткосрочный, или долгосрочны периоды, а в качестве критерия использовать скорость изменения факторов, влияющих на конкурентное преимущество. Для каждой конкретной отрасли будут свои критерии, но общие, базовые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Период действия конкурентного преимущества (разработано автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид конкурентного преимущества | Факторы, влияющие на конкурентное преимущество | Скорость изменение факторов | Период действия конкурентного преимущества |
| Материальные | * демографические и социально-экономические; * природно-климатические и географические; * политические и административно правовые. | * высокая (от 1 до 3 лет); * низкая (от 3до10 лет); * высокая (от 1 до 3 лет). | Краткосрочный |
| Репутационные | * неосязаемые; * осязаемые; * политические и административно правовые. | * низкая (от 3до10 лет); * низкая (от 3до10 лет); * высокая (от 1 до 3 лет). | Долгосрочный |
| Организационные | * демографические и социально-экономические. | * высокая (от 1 до 3 лет). | Краткосрочный |
| Финансовые | * демографические и социально-экономические; * политические и административно правовые | * высокая (от 1 до 3 лет); * высокая (от 1 до 3 лет). | Краткосрочный |
| Кадровые | * демографические и социально-экономические. | * высокая (от 1 до 3 лет). | Краткосрочный |
| Технологические | * демографические и социально-экономические; * природно-климатические и географические; * политические и административно правовые | * высокая (от 1 до 3 лет); * низкая (от 3до10 лет); * высокая (от 1 до 3 лет). | Краткосрочный |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [138, с…; 139, с.446; 140] | | | |

В качестве факторов, влияющих на конкурентное преимущество, были взяты факторы, выделенные М.В. Селюковым [139, с.446]. По мнению автора, данные факторы достаточно полно характеризуют каждый вид конкурентного преимущества. Тем не менее необходимо дать соответствующие пояснения.

Для материального конкурентного преимущества были взяты факторы внешней среды, т.е. демографические и социально-экономические; природно-климатические и географические; политические и административно правовые. По мнению автора, данные факторы достаточно полно характеризуют данное конкурентное преимущество. С позиции демографического и социально-экономических факторов материальное конкурентное преимущество явно зависит от них, т.к. и демографическая ситуация, и социально-экономическое положение, как конкретной компании, так и экономики в целом всецело влияют на данный вид конкурентного преимущества. Причем данные факторы достаточно волатильные и могут изменяться в промежутке от 1 года до 3 лет и даже в течение года, поэтому действуют в краткосрочном периоде.

Природно-климатические и географические факторы гораздо меньше подвержены изменениям и соответственно действуют в долгосрочном периоде.

Политические и административно-правовые факторы подвержены значительным изменениям в достаточно короткий промежуток времени, соответственно действуют они также в краткосрочном периоде.

Репутационное конкурентное преимущество, по мнению автора, зависит от осязаемых и неосязаемых факторов или внутренних факторов. Безусловно репутационная составляющая – это сплав многих аспектов деятельности компании, от ее персонала и как этот персонал ведет себя, в том числе не на рабочем месте, но также и от самих руководителей и собственников компании и их персональной репутации. Репутацию, как известно, достаточно тяжело приобрести и очень легко потерять. Это относится ко всем сферам деятельности и ведение бизнеса в том числе. Репутационная составляющая бизнеса складывается из многих элементов и, в целом, по мнению автора, несмотря на расхожее выражение, данное конкурентное преимущество отнесем к долгосрочному периоду, потому что работает оно на протяжении всего жизненного цикла компании. В тоже время есть факторы, которые могут существенно повлиять на репутацию компании — это политические и административно-правовые факторы. Причем достаточно часто данные факторы могут перевернуть репутацию компании в кратчайшие сроки.

Организационное конкурентное преимущество зависит от демографических и социально-экономических факторов. Акцент на данном факторе сделан прежде всего, что все что связано с деятельностью организации это творение человека. Даже программные коды создаются руками и мыслью человека. А выстраивание организационных взаимосвязей внутри в вовне компании это создается человеком. Можно возразить, уточнив, что достаточно часто сегодня мы сталкиваемся с чат-ботами или роботами при взаимодействии с компанией через медиа сферу, но спроектировал поведение данных помощников человеческий разум. Поэтому остальные факторы в данном конкурентном преимуществе считаем лишними.

Финансовое конкурентное преимущество зависит от демографических и социально-экономических факторов, а также политических и административно-правовых факторов. По мнению автора, данная зависимость характеризуется высокой степенью корреляции, поскольку от того, как управляют финансами и экономикой компании, а самое главное в каком правовом поле действует компания и каково административное давление на бизнес в конкретной отрасли, зависит и финансовое состояние. В случае жестких административно-правовых рамок и их высокой изменчивости, достаточно сложно удержать приобретенное финансовое конкурентное преимущество, поэтому действует оно в краткосрочном периоде.

Кадровое конкурентное преимущество целиком и полностью зависит от демографических и социально-экономических факторов. Высокий уровень рождаемости и высокий уровень жизни создают достаточно благоприятные условия для проживания и развития, что автоматически приводит к формированию высококвалифицированных кадров. Есть в этом случае и минус, высококвалифицированные кадры требуют высокий уровень оплаты труда и, в случае если компания не сможет его обеспечить данное конкурентное преимущество легко утратится, поэтому действует в краткосрочном периоде.

Технологическое конкурентное преимущество — это симбиоз всех предыдущих конкурентных преимуществ, поскольку сочетает в себе и кадровое и финансовое, и материальное. Зависит данное преимущество от внешних факторов: демографических и социально-экономических, природно-климатических и географических, а также политических и административное-правовых. Следует отметить, что это очень легко утрачиваемое конкурентное преимущество и его возможно удержать только при высокочувствительном планировании, которое характеризуется не только улавливанием текущих и будущих трендов, но также способно предвидеть последствия данных трендов, а это очень нетривиальная задача.

Среди выделенных конкурентных преимуществ только одно работает в долгосрочном периоде – репутационное, а остальные только в краткосрочном. При этом среди факторов, влияющих на преимущества, можно выделить один, которые выделяется из череды остальных это природно-климатический и географический факторы. Данные факторы характеризуется низкой степенью изменчивости. Это утверждение справедливо для недавнего прошлого. Однако в современных реалиях климатические изменения столь непредсказуемы и разрушительны, что кардинальным образом изменяют паритет сил при формировании конкурентных преимуществ. И можно сказать, что в ближайшее время эти факторы станут основополагающими при разработке стратегий и формировании конкурентных преимуществ.

В подтверждение вышесказанному все острее стоят вопросы экологической составляющей при разработке стратегий, а также соблюдение соответствующих требований при выходе на новые рынки. Ответом на данные вызовы стало формирование стратегии компаний с учетом конкурентных преимуществ, в основе которых лежат ESG-принципы.

Развивая данное направление, а также признавая его все возрастающую значимость, необходимо сформировать соответствующую методику, которая будет учитывать конкурентные преимущества, формирующиеся при использовании компанией принципов ESG. По мнению автора, данные принципы будут определять повестку стратегического планирования и формирования конкурентных преимуществ для любой компании в долгосрочной перспективе.

## **Мировой опыт управления конкурентными преимуществами на основе ESG-принципов**

В 2015 году мировому сообществу были впервые представлены Цели устойчивого развития ООН. Содержание и сущность каждой из 17 целей достаточно подробно характеризуют общественную обеспокоенность во всем мире. Данные цели являются продолжением сформированной в 1972 году политики устойчивого развития, включающей в себя три сферы: экономика, экология, социум. На корпоративном уровне ответом на данные вызовы стали сформулированные на основе данных целей ESG - принципы. Аббревиатура ESG состоит из трех составляющих:

* E – environment – экология (окружающая среда);
* S – social – социальная среда (сфера);
* G – governance – корпоративное управление.

Сегодня внимание к ведению бизнеса через призму устойчивого развития становится вполне естественным. Организации, которые стараются соблюдать баланс между тремя её составляющими, являются более конкурентоспособными и клиентоориентированными на рынке товаров и услуг.

Под устойчивым развитием компании понимается [141-150] «…создание комплекса условий и проведение менеджментом направленных изменений, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченные цели в изменяющихся внешних условиях» [151].

Что касается расшифровки ESG - принципов «Environment (окружающая среда), Social (общество), Governance (управление)», то большинство руководителей компаний понимают данную установку, как свод необходимых правил для принятия управленческих решений, способствующих реализации экологических и социальных задач компании, с которыми сталкивается организация в ходе своей деятельности и вызовами внешней среды (Рисунок 6).



Рисунок 6 - Показатели оценки ESG рейтинга

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [141-150]

Управление конкурентным преимуществом на основе принципов ESG (экологические, социальные и управленческие аспекты) набирает все большую популярность, поскольку компании все чаще осознают необходимость интеграции устойчивого развития в свои основные стратегии. Принципы ESG охватывают широкий спектр практик, которые касаются экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного управления, что в совокупности влияет на корпоративное поведение и отношения с заинтересованными сторонами. С учетом того, что предпочтения потребителей и инвесторов все больше смещаются в сторону устойчивости, организации, приоритетные для которых принципы ESG, оказываются в более выгодном положении для долгосрочного успеха и конкурентного отличия на изменяющемся рынке [152, 153].

Резкий рост популярности принципов ESG как стратегической рамки можно объяснить повышенным вниманием к глобальным проблемам, таким как изменение климата и социальное неравенство, а также растущими требованиями к корпоративной прозрачности и ответственности. Исследования показывают, что компании с устойчивым ESG-показателем не только повышают свой репутационный капитал, но и получают улучшенный доступ к капиталу и операционным эффективностям, которые критически важны для поддержания конкурентоспособности [154, 155]. Более того, с ростом регулирующих давлений и изменением общественных ожиданий компании, которые проактивно внедряют ESG-рамки, лучше подготовлены к управлению рисками и обеспечению устойчивости своей деятельности [156, 157].

Несмотря на позитивные тенденции, интеграция принципов ESG в бизнес-стратегии не обошлась без споров. Критика часто связана с отсутствием стандартизированных метрик для оценки ESG-показателей, что вызывает опасения по поводу «гринвошинга» – когда компании представляют себя более экологически ответственными, чем они есть на самом деле. Кроме того, региональные различия в принятии ESG-практик показывают различные культурные подходы к устойчивости, с заметными различиями в практиках по географическим регионам [158, 159]. С учетом этих вызовов, продолжение разработки устойчивых ESG-рамок и стандартов отчетности остается важным для обеспечения подлинной приверженности устойчивым практикам.

В конечном итоге успешное управление конкурентным преимуществом через принципы ESG представляет собой преобразующее изменение в том, как компании ведут свою деятельность, выравнивая корпоративные стратегии с более широкими общественными ценностями. По мере того, как глобальная среда продолжает эволюционировать, организации, которые эффективно интегрируют ESG в свои операции, будут не только соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон, но и стимулировать устойчивый рост и инновации, укрепляя свои позиции на рынке [160, 161].

Интеграция принципов экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного управления (ESG) в бизнес-стратегии значительно развивалась за последние несколько десятилетий. Изначально воспринимаемые как периферийные факторы, принципы ESG все больше становятся центральными элементами корпоративного управления и конкурентного преимущества. Это преобразование можно отследить до растущего мирового осознания устойчивого развития и корпоративной ответственности, которое начало набирать популярность в конце 20 века.

Происхождение движения ESG связано с различными глобальными инициативами, направленными на продвижение устойчивости и социальной ответственности. Среди важных вех можно выделить создание Глобального договора ООН в 2000 году, который призвал компании принимать устойчивые и социально ответственные политики. Этот период ознаменовал смену корпоративного мировоззрения, когда компании начали осознавать важность согласования своей деятельности с общественными ценностями и охраной окружающей среды [152,153].

Институциональные теории сыграли важную роль в понимании динамики интеграции ESG. Как отметил Дакин и его коллеги (2002), институциональные изменения зависят от контекста и развиваются с течением времени, формируя социальное пространство, в котором функционируют организации. Эта перспектива подчеркивает, как компании адаптируются к развивающимся общественным ожиданиям и нормативным требованиям, касающимся соблюдения принципов ESG [154]. Интегрируя принципы ESG в свои основные стратегии, компании не только реагируют на эти внешние давления, но и повышают свою операционную эффективность и ценность бренда, что критически важно для долгосрочной конкурентоспособности [155].

В начале 21 века произошел значительный сдвиг в предпочтениях инвесторов, которые стали все чаще требовать от компаний прозрачности и ответственности. Исследования показывают, что компании с хорошими ESG-показателями имеют более легкий доступ к капиталу, поскольку инвесторы отдают предпочтение фирмам, которые демонстрируют приверженность устойчивости [156]. Этот переход был дополнительно ускорен высокопрофильными событиями, такими как финансовые кризисы и экологические катастрофы, которые подчеркнули необходимость ответственного управления и этических бизнес-практик [157].

К 2010-м годам принципы ESG стали зрелой и всесторонней стратегической рамкой, влияющей на то, как компании подходят к управлению рисками и инновациям. По мере того, как фирмы начали интегрировать принципы ESG в свою деятельность, они не только сообщили о повышении рыночной конкурентоспособности, но и о более сильном согласовании с ожиданиями заинтересованных сторон [158,159]. Эта интеграция была признана необходимой для защиты организаций от нормативных, репутационных и операционных рисков, что в конечном итоге способствует устойчивому росту и устойчивости в быстро меняющемся глобальном ландшафте [153,160].

Интеграция принципов экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного управления (ESG) в корпоративные стратегии стала важным компонентом для компаний, стремящихся обеспечить конкурентное преимущество на современном рынке. С учетом того, что ожидания потребителей, сотрудников и инвесторов продолжают изменяться, организации, которые делают устойчивость и этические практики приоритетом, оказываются в более выгодном положении для процветания.

Реализация и значимость практик ESG значительно различаются в разных секторах. Отрасли, такие как информационные технологии, товары народного потребления и материалы, проявляют повышенный интерес к инициативам ESG [161]. Более того, акцент на различных столпах ESG – экологическом, социальном и управленческом – со временем меняется и зависит от сектора, при этом факторы управления стали более важными в последние годы [161]. Исследование MSCI показало средние веса, присваиваемые этим столпам, где экологические факторы составляют 30%, социальные – 39%, а управленческие – 31% во всех секторах [161].

Значимость ESG для корпоративного успеха становится все более признанной. Компании адаптируются к спросу на устойчивые практики как ключевому фактору поддержания конкурентоспособности в эпоху цифровизации, где альтернативы доступны в любое время [162,163]. Принятие сильных стратегий ESG предлагает компаниям несколько преимуществ, включая улучшение ценности бренда, улучшенное управление рисками и способность привлекать таланты, которые ставят в приоритет устойчивые показатели ESG [155,162]. Исследования показывают, что хорошая ESG-результативность не только снижает затраты на капитал, но и усиливает конкурентное преимущество компании на рынке [155].

Вовлеченность заинтересованных сторон в вопросы ESG значительно различается по поколениям и географическим регионам. Опросы показывают, что компании в Европе, на Ближнем Востоке, в Африке (EMEA) и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, как правило, более активно реагируют на факторы ESG по сравнению с их коллегами в Северной Америке. На самом деле, высокий процент респондентов в Азиатско-Тихоокеанском регионе (78%) и EMEA (74%) приоритетно учитывают факторы ESG, в отличие от 59% в Северной Америке [161]. Такие региональные различия могут отражать базовые культурные отношения к устойчивости и корпоративной ответственности.

Организации, которые рано начинают внедрять практики ESG, часто получают значительное конкурентное преимущество. Придерживаясь устойчивых ценностей до внесения регулирующих изменений, эти компании не только улучшают свой имидж на рынке, но и становятся более привлекательными для заинтересованных сторон, которые ставят в приоритет устойчивость [160]. По мере того как принятие ESG становится более распространенным, те, кто откладывает интеграцию, могут оказаться в невыгодном положении как с точки зрения восприятия бренда, так и финансовых показателей [160].

Unilever, одна из крупнейших мировых компаний в области потребительских товаров, достигла значительных успехов в области устойчивого развития через свою программу «Unilever Sustainable Living Plan», запущенную в 2010 году. Столкнувшись с интенсивной критикой из-за воздействия на окружающую среду в связи с масштабными глобальными операциями, Unilever стремилась к инновациям, продолжая при этом расти. План представляет собой всесторонний подход, который объединяет прибыльность с устойчивостью, фокусируясь на сокращении отходов, устойчивом источнике ингредиентов и продвижении углеродной нейтральности по всей своей деятельности. Эта инициатива не только направлена на минимизацию воздействия на окружающую среду, но и позиционирует Unilever как лидера в области корпоративной ответственности в своей отрасли [164].

Еще одним ярким примером является Microsoft, которая поставила перед собой амбициозную цель стать углеродно-негативной к 2030 году. Это обязательство выходит за рамки просто сокращения углеродных выбросов; оно включает в себя инвестиции в технологии, направленные на активное удаление углерода из атмосферы. Интегрируя этот уровень устойчивости в свою бизнес-стратегию, Microsoft не только улучшает свой корпоративный имидж, но и укрепляет свое конкурентное преимущество на рынке, который все больше ориентируется на экологические проблемы. Проактивные шаги, предпринятые Microsoft, иллюстрируют, как компании могут использовать принципы ESG для достижения как экологических, так и бизнес-целей [163].

При разработке эффективных стратегий ESG вовлечение заинтересованных сторон имеет ключевое значение. Компании должны активно взаимодействовать с сотрудниками, инвесторами, клиентами и сообществами, чтобы понять их перспективы и приоритеты по вопросам ESG. Это вовлечение позволяет организациям выявлять и расставлять приоритеты для тех аспектов ESG, которые наиболее важны для их заинтересованных сторон, что, в свою очередь, приводит к более эффективной коммуникации и процессам принятия решений [159].

Исследования подчеркивают роль управления как ключевого элемента интеграции принципов ESG в бизнес-стратегии. Эффективные рамки управления позволяют компаниям преодолевать сложности устойчивого развития, одновременно решая вопросы нормативных требований и ожиданий заинтересованных сторон. Это согласование помогает примирить противоречивые цели и поддерживает разработку устойчивых стратегий, которые усиливают как финансовые, так и социальные результаты [154, 165].

С увеличением строгости регулирования ESG компании сталкиваются с вызовом сохранения соблюдения нормативных требований при адаптации своих стратегий к изменяющимся общественным ожиданиям. Это включает в себя такие вопросы, как Директива по корпоративному отчетности о устойчивости (CSRD) и внедрение принципов круговой экономики. Организации, которые проактивно соответствуют этим нормативным требованиям, не только минимизируют риски, но и демонстрируют приверженность этическим операциям и устойчивым практикам [166].

В условиях современной конкурентной среды организации все больше осознают необходимость интеграции принципов экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного управления (ESG) в свои основные бизнес-стратегии. Компании, ставящие ESG в приоритет, не только могут улучшить свою репутацию и ценность бренда, но и извлекают выгоду от улучшенного управления рисками и способности привлекать таланты, которые ценят устойчивость и этические практики [162, 163]. Чтобы достичь конкурентного преимущества, бизнес должен разработать стратегии ESG, которые будут соответствовать их ценностям и операционным целям.

Одним из ключевых шагов в интеграции ESG в бизнес-стратегию является создание надежной системы корпоративной отчетности. Обеспечив прозрачность и доступность данных о результатах ESG для инвесторов и заинтересованных сторон, компании могут укрепить доверие и вовлеченность [167, 168]. Это не только помогает в сравнении результатов с отраслевыми стандартами, но и сигнализирует о приверженности устойчивым практикам.

Эффективное вовлечение заинтересованных сторон имеет решающее значение для компаний, стремящихся использовать ESG для получения конкурентного преимущества. Ставя в приоритет потребности и ожидания инвесторов, сотрудников, клиентов и сообщества, организации могут укрепить свои отношения и построить лояльность [169]. Это вовлечение может привести к привлечению этичных инвесторов и созданию клиентской базы, которая с каждым годом все больше поддерживает устойчивые компании.

Разработка ESG-рамок, ориентированных на долгосрочную финансовую устойчивость, является важной для создания ценности для заинтересованных сторон. Организации, принимающие эту перспективу, лучше подготовлены к преодолению экологических, социальных и экономических вызовов, что повышает их устойчивость на рынке [170]. Этот долгосрочный подход не только способствует управлению рисками, но и улучшает позиции компании среди конкурентов.

Для эффективной реализации и управления стратегиями ESG компании должны преодолеть проблему отсутствия стандартизированных метрик для измерения результатов ESG. Организации, такие как Совет по стандартам бухгалтерского учета устойчивости (SASB) и Глобальная инициатива по отчетности (GRI), делают шаги к установлению отраслевых стандартов для отчетности по ESG [163, 171]. Используя эти рамки, компании могут последовательно измерять свои ESG-результаты и сообщать о прогрессе заинтересованным сторонам, тем самым укрепляя свое конкурентное преимущество.

Компании должны оставаться гибкими и быть в курсе лучших практик и изменений в регулировании, чтобы успешно интегрировать ESG в свои стратегии. Постоянное обновление информации позволяет организациям корректировать свои инициативы в области ESG по мере необходимости, гарантируя, что они соответствуют развивающимся ожиданиям заинтересованных сторон и рыночной динамике [171, 172]. Эта адаптивность может стать значительным отличием в условиях, когда предпочтения потребителей и инвесторов все больше смещаются в сторону устойчивости.

Производительность на основе принципов экологической ответственности, социальной справедливости и эффективного управления (ESG) стала важным фактором в оценке операционного здоровья компании и потенциала для устойчивого роста. Исследования показывают сильную корреляцию между эффективными ESG-практиками и улучшением корпоративной прибыльности, поскольку организации, интегрирующие принципы ESG в свои стратегии, часто наблюдают улучшение финансовых результатов и репутации бренда [158, 173]. Например, исследования показали, что компании с высокими показателями ESG достигают средней доходности инвестиций 10,4%, в то время как для компаний с более слабыми показателями ESG этот показатель составляет 7,4% [174].

Производительность по ESG положительно связана с различными показателями финансового состояния, включая рентабельность капитала (ROE), операционные маржи и коэффициенты ликвидности. Исследования показывают, что компании с высокими ESG-оценками, как правило, демонстрируют более высокую прибыльность, улучшенное управление затратами и лучшие возможности для управления рисками [161, 175]. Например, исследование показало, что компании с высокими оценками управления значительно чаще осуществляют своевременные платежи поставщикам, что улучшает их финансовую дисциплину и общую операционную эффективность [158]. Кроме того, связь между производительностью по ESG и прибыльностью сохраняется на протяжении времени, что иллюстрирует долгосрочные выгоды устойчивых бизнес-практик [173].

Компании, которые придают приоритет ESG-обязанностям, чаще всего делают значительные инвестиции в инновации, что, в свою очередь, укрепляет их финансовые результаты. Акцент на устойчивости побуждает компании внедрять инновационные практики, которые могут снизить риски и повысить операционную эффективность, что ведет к устойчивому росту и улучшению прибыльности [173, 175]. Более того, по мере улучшения ESG-инициатив компании могут привлекать более широкую базу инвесторов, заинтересованных в устойчивости, что способствует увеличению капиталовложений и улучшению общего финансового состояния [173].

Эффективные ESG-практики играют важную роль в управлении различными операционными рисками, включая юридические, нормативные и репутационные угрозы. Компании, принимающие всесторонние ESG-рамки, лучше подготовлены к социальным и экологическим вызовам, что помогает снижать потенциальные расходы, связанные с несоответствием нормативным требованиям и негативным общественным восприятием [174]. Кроме того, организации, акцентирующие внимание на ESG-факторах, часто формируют более устойчивые цепочки поставок, что обеспечивает стабильность даже в периоды экономических спадов [158].

Интеграция ESG в корпоративную стратегию все чаще рассматривается как конкурентное преимущество. Компании с высокими показателями ESG не только улучшают свои текущие финансовые результаты, но и создают долгосрочную устойчивость, что делает их привлекательными как для инвесторов, так и для клиентов [158, 174]. Согласование операционных практик с ожиданиями заинтересованных сторон в области устойчивости и социальной ответственности способствует большей лояльности и вовлеченности, что еще сильнее укрепляет их рыночные позиции.

Поскольку организации продолжают решать сложные задачи глобальной бизнес-среды, интеграция принципов ESG в корпоративные стратегии становится все более важной. Будущие исследования должны сосредоточиться на разработке рамок, которые облегчат беспрепятственную интеграцию метрик ESG в процессы принятия решений в организациях. Это включает в себя выявление лучших практик, соответствующих международным руководствам ESG, таким как те, что разработаны ОЭСР (2023) и Всемирным экономическим форумом (2020), чтобы гарантировать эффективную реализацию стратегий устойчивости [154].

Продолжение разработки стандартизированных метрик для измерения производительности по ESG является необходимым для успешной реализации этих практик в разных отраслях. Инициативы организаций, таких как Совет по стандартам бухгалтерского учета устойчивости (SASB) и Глобальная инициатива по отчетности (GRI), являются важными шагами в установлении отраслевых стандартов для отчетности по ESG [163]. Будущие усилия должны быть направлены на поощрение широкого применения этих метрик, что обеспечит сопоставимость и прозрачность между компаниями и позволит заинтересованным сторонам принимать обоснованные решения на основе надежных данных по ESG.

С введением более строгих нормативных рамок, таких как Директива по корпоративной отчетности о устойчивости (CSR-D) в Европейском Союзе, компании сталкиваются с увеличением обязательств по раскрытию своих социальных и экологических последствий [154]. Будущие исследования должны сосредоточиться на том, как компании могут ориентироваться в этих регулирующих ландшафтах, используя соблюдение ESG как конкурентное преимущество. Понимание взаимодействия между нормативными давлениями и корпоративной производительностью будет ключевым для достижения устойчивого роста и поддержания рыночной конкурентоспособности [152].

Здоровье и безопасность сотрудников являются неотъемлемой частью корпоративной производительности по ESG. Будущие исследования должны рассмотреть связь между благополучием сотрудников и успехом организации, особенно с учетом изменений в динамике рабочих мест и ожиданиях. Интегрируя инициативы по охране труда и безопасности в свои ESG-стратегии, компании могут повысить удержание сотрудников, продуктивность и общую корпоративную культуру, что в конечном итоге способствует более устойчивой бизнес-модели [154, 173].

Инновационные технологии играют ключевую роль в улучшении производительности по ESG, повышая операционную эффективность и улучшая управление рисками. Будущие исследования должны включать изучение воздействия новых технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, на внедрение практик ESG. Также необходимо сосредоточиться на том, как компании могут использовать эти технологии для продвижения устойчивых инициатив и создания ценности для заинтересованных сторон при соблюдении изменений в нормативных требованиях [155].

Наконец, поощрение глобального сотрудничества между компаниями, правительствами и НПО имеет важное значение для продвижения принципов ESG в более широком масштабе. Будущие инициативы должны стимулировать партнерства, которые обменяются знаниями, ресурсами и лучшими практиками через границы. Этот совместный подход поможет решать общие проблемы устойчивости и ускорит принятие эффективных стратегий ESG по всему миру, обеспечивая долгосрочный успех организаций в условиях все более конкурентной среды [162,169].

Компании, ориентированные на ESG-принципы, априори, являются в «фаворе» не только среди таких конкурирующих компаний и потребителей, но и для государственных органов, которые, несомненно, отмечают такие организации для соблюдения НПА рейтинга в Республике Казахстан <https://www.gov.kz/uploads/2023/6/6/3c7112396b0eec5334aae3b8a39d4dca_original.860906.pdf> и выполнения ЦУР ООН.

Преференции от государства для компаний, соблюдающих ESG-принципы могут включать различные инициативы и поддержки для того, чтобы поощрять устойчивое и ответственное ведение бизнеса (Таблица 6).

Таблица 6 – Преференции от государства для компаний, соблюдающих ESG-принципы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование | Пояснение |
| 1 | Налоговые льготы | Государство предоставляет налоговые льготы для компаний, интегрирующих ESG-аспекты в свою деятельность, что в свою очередь может проявляться в уменьшение налоговых ставок или вычетов по инвестициям в климатические проекты или инициативы, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду, улучшение условий труда и соблюдение других ESG-принципов. |
| 2 | Государственные субсидии | Компании, которые активно реализуют ESG-практики, являются приоритетными кандидатами для получения субсидий и грантов. Поскольку данные средства также могут быть предоставлены для привлечения и внедрения экологически чистых технологий, различных социальных программ или улучшения корпоративного управления. |
| 3 | Предоставление финансовых инструментов | Государство может содействовать компаниям в получении доступа к финансовым инструментам с учетом ESG-показателей. К примеру, создание и поддержка «зеленых» облигаций или фондов, инвестирующих в компании, которые соблюдают ответственность при реализации ЦУР. |
| 4 | Стандарты и сертификация | Государство разрабатывает и внедряет НПА, стандарты ESG и сертификаты для компаний, которые демонстрируют высокие показатели в области окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления. |
| 5 | Образование и обучение | Государство создает программы обучения, осведомленности и повышения квалификаций для бизнес-лидеров и сотрудников компаний, реализующих ESG-принципы. |
| 6 | Государственные закупки | Государственные органы отдают предпочтение тем компаниям, которые активно внедряют ESG-практики, что в свою очередь может еще больше стимулировать их соблюдать принципы устойчивого развития. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [176-185] | | |

Все эти преференции предоставляются компаниям, которые активно стремятся поддерживать ESG-практики в целях расширения этих принципов среди тех. Мотивация государства к внедрению ESG-принципов и устойчивой социо-экономической среды в компаниях представлена достаточно наглядно, независимо от размера и рода деятельности компании, все они имеют равную возможность для их реализации [186-198].

Кроме того, для разработки методики формирования конкурентных преимуществ для предприятий почтовой связи на основе принципов ESG (Environmental, Social, Governance) необходимо интегрировать принципы устойчивого развития в основные бизнес-процессы и разработать алгоритм действий для проведения оценки ESG-рейтинга (Рисунок 7).



Рисунок 7 - Алгоритм действий для проведения оценки ESG-рейтинга компаний почтовой связи

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [199-205]

Таким образом, принципы ESG – это система оценки и управления социальной, экологической и корпоративной деятельностью компаний. Эти принципы обеспечивают основу для оценки устойчивости и социальной ответственности бизнеса, что в конечном итоге влияет на их финансовые показатели и восприятие инвесторами, потребителями и другими заинтересованными сторонами.

Существует несколько подходов по оценке ESG-рейтинга на основе показателей компаний, которые они сами для себя выбирают в качестве конкурентных преимуществ [206-210].

Для рассмотрения мирового опыта управления конкурентными преимуществами, являющимися наиболее наглядными, автор предлагает изучить ESG показатели и рейтинги передовых компаний, предоставляющих услуги почтовой связи, как например, DHL International (США), которые анализируют деятельность предприятий связи.

В Компании DHL, его Правление и Наблюдательный совет регулярно проводить анализы по критическим вопросам, связанные с его устойчивым развитием. Ниже представлены показатели ESG рейтинга, применяемые компанией DHL, которые обуславливают фокус и направления её деятельности (Таблица 7).

Таблица 7 – Показатели ESG рейтинга, применяемые компанией DHL

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Окружающая среда (E-принцип) | Социальная сфера (S-принцип) | Корпоративное управление (G- принцип) |
| 1 | Переход на альтернативную энергию | Уважение прав человека | Качество продукта/услуги |
| 2 | Биоупаковка и использование биоматериалов | Социальная активность | Корпоративное управление |
| 3 | Снижение отходов и переработка | Условия и стандарты работы | Защита  данных |
| 4 | Стандарты ESG в цепочке поставок | Обучение и повышение квалификации | Налоги и экономический эффект |
| 5 | Перевозка опасных грузов/  опасные вещества | Вовлеченность сотрудников в социальную ответственность | Борьба с коррупцией и взяточничеством |
| 6 | Вода и санитария | Охрана труда и здоровье | Конкурентное поведение |
| 7 | Изменение климата и защита окружающей среды с фокусом на снижение выбросов парниковых газов | Гендерное равенство и инклюзивность | Государственная политика и политическое влияние |
| 8 |  |  | Управление рисками и кризисами |
| 9 |  |  | Кибербезопасность |
| 10 | Соответствие мировым стандартам (ЦУР ООН) | | |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [211] | | | |

Согласно таблице показателей, каждому принципу ESG уделено достаточное внимание, но в тоже время, можно заключить, что показатели G-принципа составляют фактически 40%, а остальные два принципа по 30%. Что в свою очередь, позволяет сделать вывод, что баланс компанией DHL между ESG принципами, практически, соблюдается в полной мере. Все эти показатели являются значимыми для компании DHL на 2022 год поскольку, они отвечают 6 целям устойчивого развития ООН таким, как (качество образования (цель 4), гендерное равенство (цель 5), достойный труд и экономический рост (цель 8), устойчивые города и сообщества (цель 11), меры по борьбе с изменением климата (цель 13), партнерство в интересах устойчивого развития (цель 17)).

Далее ниже, на рисунке 8, представлены показатели, которые компания DHL позиционирует приоритетными для исполнения.



Рисунок 8 - Показатели приоритетные для исполнения в компании DHL

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [211]

Рисунок представляет собой графическое изображение наличия всех показателей ESG рейтинга, оказывающих влияние на бизнес компании DHL. Из чего следует, что показатели в «серых» квадрантах имеют не только разные уровни местоположения на графике, но и также дифференцированно оказывают влияние на деятельность компании DHL, также как и сама компания, соответственно, оставляет эффект от своей деятельности на окружающей среде, в экономике и на решении социальных вопросах.

Независимо от местоположения и цветового эффекта показателей ESG, все они являются значимыми для компании. Но показатели ESG рейтинга в «жёлтом» квадранте являются более приоритетными для компании DHL в 2022 году, поскольку внешние и внутренние условия определили фокус направлений для решения более важных задач. Компания DHL в зависимости от прямых и косвенных условий, влияющих на бизнес, определяет ежегодно новый «пул» показателей ESG рейтинга, которые являются предпочтительными для решения по сравнению с другими показателями ESG рейтинга. Данная стратегия является логичной, адекватной и последовательной, исходя из текущего состояния компании DHL и конкурентной среды.

Также хотелось бы отметить некоторые показатели, которые, на взгляд автора, представляют интерес, исходя из их местоположения и внимания компании DHL к ним. Так, например, самый низкий уровень на графике занимает показатель «конкурентные преимущества и конкурентное поведение», что в свою очередь, компания DHL показывает, что данный показатель не является в 2022 году приоритетным для неё, поскольку, и так, она является номером один в мире, согласно не только мировым официальным рейтинговым компаниям [211], аудиторским заключениям [211], но и финансовой отчетности самой компании [211].

Следующий показатель, на который необходимо обратить внимание, это показатель «борьба с коррупцией и взяточничеством». Данный показатель также находится на низком уровне, что, соответственно, демонстрирует, что в компании нет проблем с коррупцией и взяточничеством. Компания DHL следит за аккуратностью своего персонала и воспитывает его в отношении такого значительного имиджевого индикатора.

На самом высоком уровне по оси «Эколого-Социо-Экономического влияния» находятся показатели E-принципа (переход на альтернативную энергию, биоупаковка и использование биоматериалов, снижение отходов и их переработка), что в свою очередь, компания DHL указывает, что данные принципы являются значимыми, поскольку они оказывают существенное влияние на развитие бизнеса, привлечение клиентов, отношения с партнерами, и поддержку от государственных структур.

Что касается показателей, на которые сама компания DHL может оказывать влияние и регулировать их уровень самостоятельно, то на высоком уровне, находятся показатели такие, как условия и стандарты работы, обучение и повышение квалификации, защита данных, управление рисками и кризисами. По мнению, компании DHL, эти показатели должны быть на высоком уровне для её развития и экономического роста. Поскольку, каждый из этих показателей, в сумме направлены на результативность и производительность компании, качество почтовых и курьерских услуг.

Но самыми первостепенными показателями ESG - рейтинга для компании DHL являются параметры, расположенные в «желтом» квадранте. В данном квадранте, всего 6 параметров, которые, по мнению, компании, необходимо уделить самое существенное внимание. Из шести показателей ESG – рейтинга, один (изменение климата и защита окружающей среды с фокусом на снижение выбросов парниковых газов) относится к E-принципу, три (вовлеченность сотрудников в социальную ответственность, охрана труда и здоровье, гендерное равенство и инклюзивность) – к S-принципу, один (кибербезопасность) – к G-принципу, и еще один показатель (соответствие мировым стандартам (ЦУР ООН)) является общим для всех трех принципов ESG-рейтинга.

Данные показатели являются главными, поскольку они не только отвечают 6 целям устойчивого развития, но и также направлены на решение вопросов, касающегося стратегии 2025 «достижение совершенства в цифровом мире» и достижение KPI в ESG-рейтинге. Далее ниже представлены данные компании DHL в числовом выражении по 6 показателям «желтого» квандранта для наглядного понимания (Таблица 8).

Таблица 8 – Показатели желтого квадранта в компании DHL

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ESG-принцип | Года | Показатели | Темп прироста 2023 г. / к 2021 г., в % | Примечание, цели на ближайшее будущее |
| E-принцип | Реализованные эффекты декарбонизации, в млн. тоннах CO2 | | | Цель на 2024 год: 1,5 млн. тонн CO2-экв. |
| 2021 | 728 | 83,4 |
| 2022 | 1004 |
| 2023 | 1335 |
| Расходы на декарбонизацию (всего), в млн. Евро | | | К 2030 году на меры по декарбонизации будет направлено до 7 млрд. Евро. |
| 2021 | 156 | 183,3 |
| 2022 | 284 |
| 2023 | 442 |
| S-принцип | Текучесть кадров/ вовлеченность сотрудников, в % | | | Целевые показатели до 2025 года: вовлеченность сотрудников выше 80%. |
| 2021 | 21,0/ 84 | - 3,3/ - 1,2 |
| 2022 | 23,3/ 83 |
| 2023 | 20,3/ 83 |
| Частота травм с потерей трудоспособности (LTIFR)[[1]](#footnote-1), в % | | | Цель на 2024: LTIFR ~ 3,3;  Цель на 2025: LTIFR ≤ 3,1 |
| 2021 | 3,9 | - 20,5 |
| 2022 | 3,4 |
| 2023 | 3,1 |
| Сотрудники с ограниченными возможностями (среднегодовая численность) | | | - |
| 2021 | 14652 | - 4,4 |
| 2022 | 14274 |
| 2023 | 14014 |
| G-принцип | Кибербезопасность, в баллах | | | Цель на 2024 год: 690 из 820 достижимых баллов. |
| 2021 | - | - |
| 2022 | 700 |
| 2023 | 750 |
| ESG-принцип | Доля действующих сертификатов обучения, соответствующего требованиям ESG, для руководителей среднего и высшего звена, в % | | | Цель на 2024 год: 98% |
| 2021 | 96,5 | 2,17 |
| 2022 | 98,1 |
| 2023 | 98,6 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [211] | | | | |

Таблица наглядно раскрывает показатели ESG – рейтинга, по каждому отдельному принципу. Так, E-принцип представлен двумя показателями: реализованные эффекты декарбонизации ирасходы на декарбонизацию. Хотелось бы отметить, что по данным двум показателям реализация E-принципа наглядно продемонстрирована. Среднее ежегодное снижение выбросов в атмосферу СО2 за период с 2021 по 2023 гг. составляет 202,3 млн. тонн CO2, что в свою очередь, можно заключить, что поставленная цель на 2024 год, будет достигнута, поскольку до поставленной цели осталось немногим 165 млн. тонн CO2. Кстати говоря, о достижении цели на 2023 по данному показателю (реализованные эффекты декарбонизации), компания DHL её выполнила. Цель на 2023 год составляла 1,3 млн тонн CO2-экв. Что касается второго показателя - расходы на декарбонизацию, то за тот же представленный период, среднее увеличение расходов на декарбонизацию составило 95,3 млн. Евро. Опираясь на цель 2030 года, расходы по декарбонизации должны составить 7 млрд. Евро., то можно предположить, что для достижения цели, шаг в 95,3 млн. Евро, безусловно не позволит достичь назначенного намерения, и требует ускорения в среднем по 936,8 млн. Евро в год.

Данный E-принцип был реализован управленческими решениями в части использования экологически чистого топлива (30% от всех видов топлива) при воздушных и морских перевозках, перехода значительного количества автомобильного транспорта на электрические двигатели и применения стандартов строительства для устойчивого развития и нулевых выбросов CO2, в том числе использования альтернативных источников энергии, устойчивых и эффективных систем отопления, собственной генерации электроэнергии и использования интеллектуальных цифровых систем управления зданиями. Так, например, для почтовых и курьерских услуг, компания DHL использует 295 самолетов, 123,4 тыс. транспортных средств, из которых 36,2 тыс. электромобили, 25 тыс. велосипеды, из них 14 тыс. электровелосипеды (трёхколесные велосипеды), 5,5 тыс. электровелосипеды (двухколёсные велосипеды).

Социальная ответственность представлена в S-принципе, и его 3-мя показателями такими, как: текучесть кадров (вовлеченность сотрудников), частота травм с потерей трудоспособности и количество сотрудников с ограниченными возможностями. Хотелось бы отметить, что темп прироста за 2021-2023 годы демонстрирует снижение по всем трем показателям, что в свою очередь отражает управленческие действия в отношении акцента внимания на достойных условиях труда и содействию развития культуры уважения, разнообразия и инклюзивности в коллективах. На 2023 год, текучесть кадров составила 20,3% (120 тыс. человек), что для компании почти в полмиллиона сотрудников, является вполне объяснимым фактором. Наиболее явной причиной текучести кадров является возраст сотрудников. Поскольку от 7% до 29% сотрудников компании DHL являются люди в возрасте от 15 до 26 лет, которые в свою очередь либо только определяются с профессией, и компания DHL, является для них не постоянным местом работы, либо это сезонная работа для студентов. Текучесть кадров в основном наблюдается в двух подразделениях из шести – это «Система снабжения» (Supply Chain - 20,7%), и «Электронная коммерция» (eCommerce - 20,4%). Наименьшая текучесть кадров составляет подразделение – «Почта и посылки» (Post & Parcel -1,8%). Что касается регионов по миру, то наибольшая текучесть кадров наблюдается в Северной и Южной Америках – свыше 25%, наименьшая в Европе - 6,2%, особенно в Германии – 2,2 %.

Что касается текучести кадров в высшем звене и управлении компанией, то на 2023 год, она составила 5,8%, что по сравнению с 2021 годом, темп прироста уменьшился на 10,8%.

В компании DHL работает на сегодня 594 тыс. человек по всему миру, из них 34,3 % составляют женщины. Среди сотрудников, занимающих руководящую должность также 28,8% составляют женщины. Цель компании, чтобы к 2025 году – женщин в руководстве было свыше 30%. Что в свою очередь также показывает социальную ответственность компании DHL и соблюдение прав человека, независимо от гендерных различий. Также компания DHL предоставляет людям с ограниченными возможностями возможность трудоустройства и карьеры, только в 2021 году их было трудоустроено 14652 человека, что на 638 человек больше, чем в 2023 году (14014 человек). Также средний возраст сотрудников компании DHL составляет 40-41 год (Таблица 9).

Таблица 9 – Средний возраст сотрудников компании DHL по корпоративным подразделениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Корпоративные подразделения  компании DHL | 2021 | 2022 | 2023 |
| Возраст сотрудников, лет | | |
| Экспресс-почта | 38 | 38 | 39 |
| Глобальная экспедиция, грузовые перевозки | 39 | 39 | 40 |
| Система снабжения (закупок) | 38 | 39 | 39 |
| Электронная коммерция | 35 | 35 | 35 |
| Почта и посылки | 44 | 44 | 44 |
| Корпоративные функции | 43 | 42 | 43 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [211] | | | |

Кроме того, в компании работают сотрудники предпенсионного возраста 55+, их численность составляет от 5% до 27 % от общей численности сотрудников в зависимости от региона. Наибольшая часть людей предпенсионного возраста работает в Европе, особенно, в Германии, наименьшая часть – в Азии.

Корпоративное управление выражено G-принципом и показателем, отражающий внешний рейтинг кибербезопасности. Данный показатель измеряется в баллах. Наивысший балл составляет - 820 баллов, что включает в себя отражение DDoS-атак (Distributed Denial of Service) или кибер-атак на веб-системы компании. Рейтинг в 2023 году составил 750 баллов, что позволяет заключить, что кибербезопасность компании DHL находится на высоком уровне. Также хотелось бы отметить, что в 2021 году, данного показателя даже не было в отчётах по ESG рейтингам различных компаний, в том числе и у организаций, оказывающих почтовые услуги.

И в заключении обсуждения ESG рейтинга компании DHL, можно сказать, что доля действующих сертификатов обучения, соответствующего требованиям ESG, для руководителей среднего и высшего звена составляет более 98 %, что также является показательным индикатором в отношении исполнения принципов ESG.

Таким образом, компания DHL реализует ESG-принципы через корректные управленские решения. Все три компонента ESG-принципа выявляются отдельными стратегическими целями и конкурентными преимуществами компанией DHL.

Экологический компонент достигается посредством:

* увеличения экологической ответственности перед обществом. Компания DHL вошла в топ-500 компаний Fortune, которые взяли на себя обязательство к 2030 году использовать возобновляемые и альтернативные источники энергии;
* страхования компании DHL от судебных разбирательств, связанных с изменением климата;
* снижения потребления в пользу устойчивого развития. Компания DHL позиционирует, что «Устойчивое развитие – это не только правильное решение, но и решающий фактор для продолжения бизнеса».

Социальный компонент достигается посредством:

* расширение численности сотрудников, особенно привлечением молодого поколения. Цель компании DHL к 2030 году привлечь к работе 70% человеческих ресурсов из поколения X (1965-1980 годов рождения) и Y или миллениалов (1981-1995 годов рождения);
* распространения корпоративной миссии, целей и культуры через жизненные ценности человека. Иными словами, доброта и уважение должны лежать в основе социальных приоритетов организации, а чувство принадлежности и справедливости должно быть важным компонентом деятельности организации
* усилий по обеспечению многообразия и инклюзивности;
* уменьшения количества больничных дней сотрудников, поскольку здоровье на рабочем месте и безопасность способствуют формированию будущей лояльности и эмоциональности сотрудников.

Помимо того, что социальная ответственность компании DHL сама по себе является важным аспектом устойчивого развития, так она еще и принесла более высокую доходность акций в год от 2,3% до 3,8%, чем у их конкурентов, в долгосрочном периоде (на 25 лет). Поскольку компания DHL вошла в список «100 лучших компаний мира для работы» по версии журнала Fortune.

Компонент – Корпоративное управление достигается посредством:

* устойчивости (стабильности во всем) и приверженности компании к устойчивому развитию;
* контроля бизнеса через его прозрачность, соблюдение требований и доверия партнеров. 83% руководителей высшего звена и инвесторов компании DHL считают, что раскрытие информации об устойчивом развитии позволяет добиться превосходных финансовых результатов, благодаря потребителям, которые более позитивно относятся к брендам, в которых учитываются экологические проблемы;
* реализации миссии компании через принципы ESG, поскольку данные принципы способствуют увеличению акционерной стоимости в ближайшие пять лет.

В результате проведенного исследования теоретических аспектов стратегического управления конкурентными преимуществами компании можно сформулировать следующие выводы:

1. Стратегическое управление в первую очередь основывается на определении дефиниции «стратегия». Разные теоретические школы менеджмента определяют данный термин по-разному и, соответственно существуют разные подходы как к формированию стратегии, так и к процессу стратегического управления. В исследовании представлено авторское определение дефиниции «стратегия» – это последовательность корректирующих и управляющих действий, которые производятся с учетом состояния рыночной среды ее неопределенности и изменчивости.
2. Основываясь на предположении, что конкурентные преимущества, как и иные активы компании имеют свой жизненный цикл, автор сформулировал подход к определению периода действия имеющихся конкурентных преимуществ компании. Полученные в результате исследования периоды действия конкурентных преимуществ, относятся ко всем видам конкурентных преимуществ, которые как могут быть у конкретной компании, так и могут только планироваться к формированию и развитию. Поэтому, данный подход особенно актуален в связи с активным развитием цифровой экономики, в которой скорость приобретения и потери конкурентных преимуществ очень высокая.
3. В продолжение исследования о жизненном цикле конкурентных преимуществ, а также периода их действия, автор развил идею стратегического управления конкурентными преимуществами в основе которой заложены ESG-принципы, как современный и долгосрочный тренд, влияющий на развитие компаний в условиях цифровой экономики. В рамках данной идеи автор рассмотрел мировой опыт использования ESG-принципов в стратегическом управлении компанией на примере одной из ведущих компаний почтовой отрасли в мире – DHL. В результате исследования отмечается, что использование ESG-принципов в стратегическом управлении компании существенно повышает имидж компании, ее деловую репутацию и, как следствие рыночную капитализацию.

# **2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПОЧТОВЫХ КОМПАНИЙ**

## **Общая характеристика компании АО «Казпочта»**

Компания «Казпочта» является национальным оператором почты и представляет собой почтово-сберегательную систему Республики Казахстан, имеющий разветвленную сервисную сеть отделений почтовой связи по всей обширной территории нашей страны, в том числе в отдаленных населенных пунктах. Основной деятельностью «Казпочта» является прием, транспортировка, доставка обычной и экспресс почты, а также доставка газет, журналов и организации подписки на периодические издания и их распространение. Кроме того, компания осуществляет денежные переводы, выпускает и обслуживает платёжные карточки, прием и зачисление коммунальных платежей, доставку пенсий и пособий.

Услугами компании «Казпочта» пользуются и юридические, и физические лица, находящиеся в Республике Казахстан. В качестве значимости услуг можно отметить:

* широкодоступную сеть предоставляемых почтовых, финансовых и других услуг;
* приемлемые тарифы предоставляемых услуг для клиентов;
* доверие клиентов компании, которая является национальным почтовым оператором [212-215].

Структура доходов от оказываемых услуг представлена на рисунке 9.

Рисунок 9 – Структура доходов АО «Казпочта» за 2023 год. [216]

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15]

На рисунках 10 и 11 представлены объем оказанных услуг и объем доходов в разрезе оказываемых услуг.

Рисунок 10 – Объем оказанных услуг АО «Казпочта» [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15

Характеризуя деятельность «Казпочта» следует отметить, что в целом компания стабилизировала свои показатели после пандемии и начала трансформацию своей деятельности.

Рисунок 11 – Объем доходов АО «Казпочта», млрд тенге. [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15

Основные показатели деятельности компании представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные показатели деятельности АО «Казпочта»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 в % к 2021 |
| 1 | Работники, чел | 21101 | 17972 | 17996 | 85,3 |
| 2 | Совокупный доход, млрд тенге | 56,0 | 62,6 | 54,7 | 97,7 |
| 3 | Объемы услуг: |  |  |  |  |
|  | почтовые, млн ед. | 146,4 | 114,7 | 106,9 | 73,0 |
|  | финансовые, млрд тенге | 1144,0 | 994,6 | 1159,7 | 101,4 |
|  | агентские, млрд тенге | 36,0 | 28,7 | 27,0 | 75,0 |
| 3 | Производственная сеть, ед. | 2873 | 2746 | 2746 | 95,6 |
| 4 | Автоматизация отделений, % | 88,3 | 87,1 | 87,1 | 98,6 |
| 5 | Супермаркеты, ед. | 219 | 219 | 219 | 100,0 |
| 6 | Почтоматы, ед. | 151 | 151 | 151 | 100,0 |
| 7 | Партнерская сеть, ед. | 253 | 216 | 216 | 85,4 |
| 8 | Транспорт, ед. |  |  |  |  |
|  | легковые автомобили, ед. | 1747 | 1783 | 1832 | 104,9 |
|  | грузовые автомобили, ед. | 191 | 246 | 259 | 135,6 |
|  | почтовые вагоны, ед. | 36 | 35 | 35 | 97,2 |
|  | Прочие, ед. | 117 | 811 | 827 | 706,8 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212, с.7; 213, с.5; 214, с.7; 215, с.12; 216, с.15, 217-219; 220-225] | | | | | |

Характеризуя деятельность «Казпочта» следует отметить, что в целом компания стабилизировала свои показатели после пандемии и начала трансформацию своей деятельности. В частности, численность работников сократилась на 14,7%, что свидетельствует об оптимизации персонала по пути увеличения производительности, при этом данный тренд требует постоянного повышения квалификации сотрудников. В связи с изменением структуры услуг небольшое снижение произошло в совокупном доходе компании. Говоря о структуре объемов, можно отметить, что изменения идут в сторону цифровизации деятельности компании. Об этом говорит снижение показателя движения физических отправлений при одновременном росте финансовых услуг. Говоря о производственном оснащении компании, данное направление также имеет тенденцию к логистической составляющей (рост числа грузовых автомобилей, при постоянстве производственной сети). Значительный рост наблюдается по статье прочие транспортные средства, куда включаются беспилотные летательные аппараты (увеличение количества которых в 7 раз в 2023 году по сравнению с 2021 годом) [220; 221, с.12; 222, с.14; 223; 224, с.36; 225].

Перечень оказываемых услуг компанией достаточно широк. В соответствии с законодательством Республики Казахстан компания оказывает следующие услуги:

1. Почтовые:

* универсальные услуги;
* специальная почтовая связь;
* пересылка регистрируемых почтовых отправлений;
* ускоренная и курьерская почта;
* распространение печатных изданий по подписке и их розничная продажа;
* организация выпуска и реализации государственных знаков почтовой оплаты и реализация филателистической продукции;
* почтовый перевод денег;
* пересылка гибридных отправлений;
* иные услуги почтовой связи, неразрывно связанные с оказанием услуг почтовой связи.

1. Финансовые:

* брокерская, дилерская и трансфер-агентская деятельность;
* прием депозитов, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
* расчетно-кассовые операции;
* прием платежей;
* переводные операции;
* инкассация банкнот, монет и ценностей, в том числе драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них;
* организация обменных операций с иностранной валютой;
* выпуск и погашение электронных денег;
* выпуск и обслуживание платежных карточек.

1. Агентские:

* оформление железнодорожных билетов;
* оформление кредитов, депозитов;
* продажа лотерейных билетов;
* оформление страховых полисов;
* услуги первого кредитного бюро;
* услуги трансфер-агентской деятельности.

С 2006 года компания осуществляет трансфер-агентскую деятельность на рынке ценных бумаг. Созданные трансфер-агентские пункты «Казпочта» обеспечивают взаимосвязь между инвесторами и продавцами. В Республике Казахстан, первой среди стран СНГ, национальным оператором почты внедрена эффективная почтово-сберегательная система. Данная система предлагает способ привлечения сбережений средств населения, позволяющих далее их размещать в государственные ценные бумаги, с гарантией полной сохранности сбережений. При этом обеспечивается максимальная доступность финансовых услуг для разных слоев населения Республики Казахстан. С 2012 года «Казпочта» реализует национальную инвестиционную программу «Народное IPO», оказывая брокерские, агентские услуги [152].

В компании разработана и реализуется стратегия развития до 2027 года. В данной стратегии развития на основе концепции развития почты модернизируется инфраструктура национального почтового оператора.

В данной программе модернизации инфраструктуры решаются задачи усовершенствования сети почтовых отделений на основе их капитального обустройства, оснащения современным техническим инфокоммуникационным оборудованием и средствами связи, а также банковским оборудованием.

В настоящее время разработана и эффективно функционирует автоматизированная сортировочная машина, которая позволяет в 10 раз быстрее обрабатывать посылки, а в каждом регионе созданы модернизированные почтовые отделения, которые соответствуют всем стандартам оказываемых АО «Казпочта» услуг. Компанией на базе платформы POST.KZ проводится полная цифровизация предоставляемых услуг. POST.KZ является онлайн-супермаркетом и позволяет получать сервисы почтовых и финансовых услуг 24/7 в любой точке в новом формате.

АО «Казпочта» активно внедряет информационные технологии, которые являются ядром современного инновационного развития компании. В последние годы разработаны и применяются множество программ и систем, например, КАССА24, Картотека-2, ЕРО, ПУС «Франчайзинг», КИС «Колвир». Кроме того, в Компании «Казпочта» интегрирована и внедрена система автоматизации выплаты заработной платы, единого хранилища данных и другие автоматизированные системы.

В целях реализации государственной программы «Цифровой Казахстан» произведена интеграция системы электронного документооборота АО «Казпочта» с системой электронного документооборота государственных органов – порталом «egov.kz», которая является единой для всех государственных органов. В 2020 году рынок электронной коммерции компании «Казпочта» составил более 400 млрд тенге, количество доставленных посылок по Казахстану вырос до 38,7 млн шт., т.е. на 62% больше, чем в предыдущем году.

В связи пандемией до августа 2020 года были отменены международные авиарейсы с другими странами, что усложнило некоторые работы почтовых компаний. Но управленческие решения Компании «Казпочта» позволили организовать доставку международных почтовых услуг заменив их другими видами транспортировки, тем самым обеспечив международный почтовый обмен с более, чем 30 странами. Со второго полугодия 2020 года возобновлены авиарейсы с некоторыми странами мира (Турция, Корея, Беларусь и др.). Что в свою очередь, позволило компании восстановить оперативные почтовые обмены с этими странами и значительно улучшило финансовые результаты 2020 года.

В данное время интенсивно идет процесс трансформации предприятия почтовой связи в многофункциональную финансовую структуру, предоставляющая широкий спектр почтовых и финансовых, а также других непрофильных услуг. АО «Казпочта» в настоящее время представляет собой универсального логистического оператора, который, безусловно, является обязательным в условиях развивающегося информационного общества Казахстана.

В сфере почтовых услуг резкое изменение произошло после 1991 года, когда Казахстан, как и другие постсоветские государства приобрели суверенитет и независимость. Нарушение существующей во время Советского Союза почтовой связи и либерализация цен привело к сокращению многих почтовых отделений. В Казахстане с 1993 года почтовая и электрическая связи были разделены. При этом телекоммуникационные услуги были переданы во вновь созданную компанию ОАО «Казахтелеком», а услуги почтовых связей переданы в Службу почтовой связи (ныне АО «Казпочта») [215, с.53].

В середине 90-годов прошлого века услуги, связанные с доставкой пенсий переданы Народному Сберегательному Банку РК, а, уже к концу этого периода в РГП почтовой связи передана лицензия Национального Банка РК на ведение различных банковских операций. Затем в 1999 году согласно постановлению Правительства Республики Казахстан РГП почтовой связи реорганизовано в Открытое Акционерное Общество «Казпочта» с 100% участием государства. Для исключения дублирования, многие функции, помещения, структурные подразделения и технические средства Народного Банка такие, как:

* функции выплаты пенсий, пособий, заработных плат;
* служба инкассации;
* функции сберегательного обслуживания населения и прием от населения платежей в сельских районах;
* помещения с соответствующими техническими средствами, телекоммуникационным оборудованием в районных центрах и сельской местности, переданы в созданную ОАО «Казпочта».

В 2004 году компания перерегистрировалась как АО «Казпочта» [220].

В результате реализации программы развития почтовой отрасли на 2000-2003 годы формировалась почтово-сберегательная система Казахстана, основанная на розничную сеть отделений почтовой связи по всей стране. Процесс реформирования почтовых услуг в Казахстане включал следующие два этапы развития:

1-этап, 2000-2001 годы, этап становления почтово-сберегательной системы страны. На этом этапе проведена модернизация почтовой сети и почтовые отделения перевооружились современной компьютерной техникой;

2-этап, 2002-2003 годы. Данный этап является завершением компьютерного и программного перевооружения почтовых услуг и создания республиканской информационной сети, охватывающей всю территории РК. На данном этапе также разработаны и внедрены системы электронной торговли, расширен ассортимент видов услуг и продуктов компании [224,225].

Для реализации этих этапов программ развития и реформирования почтовой связи Казахстана источником финансирования был:

– заем на сумму $ 9 млн Исламского банка развития, в котором гарантом выступило государство;

– выпуск внутренних облигаций в размере 1,4 млрд тенге;

– регулярное увеличение Правительством РК уставного капитала компании.

В результате этих модернизаций и реализации программ развития почтовой отрасли, Республика Казахстан стала первым государством среди СНГ, которая разработала и внедрила почтово-сберегательную систему. В результате деятельности компании «Казпочта» создала полноценную и эффективную почтово-сберегательную систему, признанную успешной Региональным Содружеством в сфере почтовой связи.

В настоящее время компания «Казпочта» организует и реализует свою деятельность согласно следующих лицензий: государственная лицензия на оказание почтовых услуг по приему, по перевозке и доставке почтовых отправлений, по оказанию услуг экспресс-почты; лицензия Национального банка РК на проведение некоторых видов банковских операций в национальной и иностранной валютах; лицензия первой категории Национальной комиссии РК по ценным бумагам на право осуществления брокерской и дилерской деятельности на рынке ценных бумаг с правом ведения счетов клиентов. Таким образом, основная деятельность АО «Казпочта» заключается в приеме, транспортировке и доставке обычной и экспресс почты. Компания «Казпочта» также реализует свою деятельность в качестве агента по доставке газет и журналов и по подписке на периодические издания [212, с.18; 215, с.26].

Благодаря разработке и внедрению почтово-сберегательной системы, Компания «Казпочта» обеспечило возможность предложить населению альтернативный вариант банковского сектора как привлечь свои сбережения с размещением их в государственные ценные бумаги. Кроме того, в этом варианте размещения сбережения населения гарантируется полная их сохранность и максимальная доступность финансовых услуг для разных слоев населения, которые проживают в отдаленных и труднодоступных регионах Республики Казахстан.

В 2006 году создано предприятие «Электронпост.kz», предназначенное для предоставления услуг информационной логистики. В этом же году компания получила лицензию на выполнение трансфер-агентской функции на рынке ценных бумаг, которая в настоящее время интенсивно развивается. Трансфер-агентская деятельность компании имеет следующее направления:

1-е направление реализует уникальный проект, предназначенный для выполнения операций с ценными бумагами, который проводится Региональным финансовым центром г. Алматы;

2-е направление сфокусировано на развитии трансфер-агентской сети компании «Казпочта», которая является участником рынка ценных бумаг и занимается продажами государственного пакета акций Акционерного Общества «Казахтелеком» через трансфер-агентские пункты АО «Казпочта» [220].

Указанные трансфер-агентские пункты АО «Казпочта» могут быть связующим звеном между продавцом и инвесторами, так как с помощью трансфер-агентской сети проведен прием заявок на покупку акций из всех регионов республики.

В 2007 году АО «Казпочта» присвоен статус «ассоциированный член международной платежной системы «Visa International»» с правом выпуска платежных карт. В целях международного расширения 2008 года компания «Казпочта» вместе с партнерами из Германии создали дочернее предприятие «KazpostGmbH» предназначенное для выполнения функций каталожной торговли и логистики, а также для приема и пересылки корреспонденции, почтовых отправлений из Германии в РК [225].

В 2012 году с целью реализации системной модернизации почтовых услуг компанией «Казпочта» в городе Астане создана первое в стране круглосуточное отделение «Post-24», которое предоставляет почтовые и финансовые услуги сотрудникам министерств и ведомств, государственных холдингов и национальных компаний, а также жителям и гостям столицы. В 2013 году компания стала участником известных карт MasterCard Worldwide и Visa International.

В настоящее время почтовая отрасль РК интенсивно развивает качество международной службы EMS на основе разработки и внедрения автоматизированной системы для слежения почтовых отправлений (внутренних, международных) на территории страны. Данная работа направлена на совершенствование системы слежения вместе с компанией «International Post Corporation» на основе передачи данных об отправлениях в формате «ED», а по итогам того же года «EMS Kazpost» удостоен бронзовый уровень. Сегодня на всех областных центрах Казахстана установлена и успешно функционирует международная система слежения «IPS-Light» [219].

В 2023 году Казпочта стратегически сосредоточилась на расширении возможностей цифровых и мобильных сервисов, направленных на удовлетворение растущих потребностей клиентов. Одним из результатов этого фокуса стал запуск сервиса Qazpost Keruen – важной инициативы, которая предоставляет казахстанским потребителям возможность без особых усилий приобретать товары на международных торговых площадках, в частности, в США и Европе. Расширение цифровых услуг, в частности внедрение Qazpost Keruen, отражает стремление Казпочты к цифровой трансформации. Облегчая доступ к международным товарам и упрощая логистику, Казпочта не только удовлетворяет текущие потребности клиентов, но и стратегически позиционирует себя как лидера в области логистики глобальной электронной коммерции в регионе. Подобный подход соответствует более широким тенденциям в отрасли, направленным на расширение цифрового присутствия и улучшение пользовательского опыта для обеспечения роста, и лояльности клиентов [225].

В 2023 году Казпочта продолжила реализацию стратегических инициатив в рамках своей стратегии развития на 2023-2033 годы, сосредоточившись на диверсификации деятельности и построении надежных партнерств, включая государственно-частные партнерства, чтобы укрепить свои лидирующие позиции в почтовом секторе и смежных отраслях [219-220].

Организационная структура и филиальная сеть компании «Казпочта» приведена на рисунке 12.

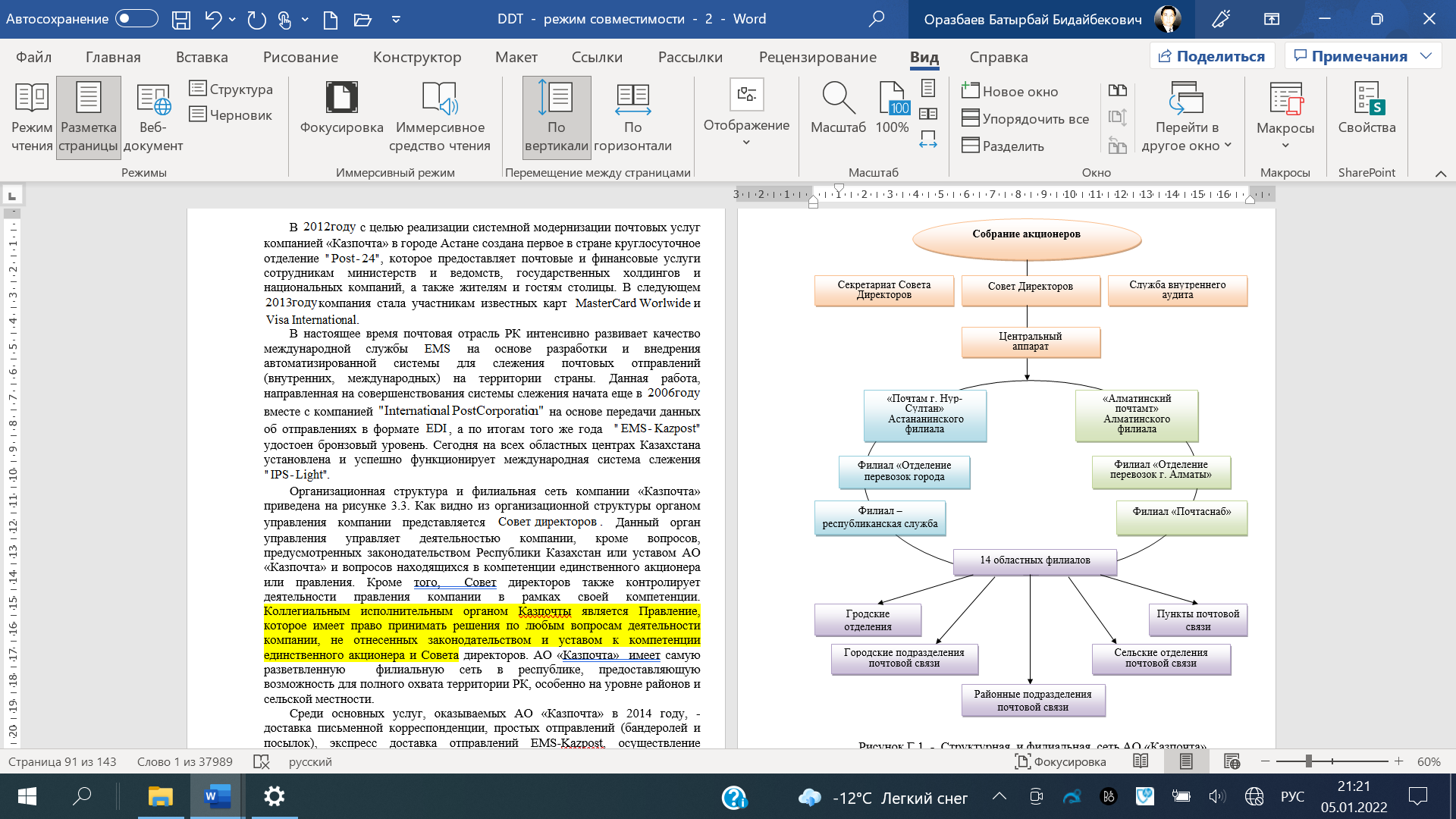


Рисунок 12 – Организационная структура и филиальная сеть компании «Казпочта»

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212, с.8; 213, с.4; 214, с.4; 215, с.16; 216, с.11]

Как видно из организационной структуры органом управления компании является Совет директоров. Данный орган управления координирует деятельность компании, кроме вопросов, предусмотренных законодательством Республики Казахстан или уставом АО «Казпочта» и вопросов, находящихся в компетенции единственного акционера или правления. Кроме того, Совет директоров также контролирует деятельность правления компании в рамках своей компетенции.

Отличительная черта компании «Казпочта» в том, что она имеет самую разветвленную сеть филиалов и отделений в Казахстане, тем самым предоставляет возможность ей полностью охватить всю территорию Республики Казахстан, на уровне районов и сельской местности, в том числе в труднодоступных, отдаленных и маленьких населенных пунктах [220].

Основными услугами, которые оказывает компания «Казпочта» всем юридическим и физическим лица РК являются:

* прием и доставка письменной корреспонденции;
* прием и доставка простых отправлений, например, бандеролей и посылок;
* прием и доставка экспресс отправлений посредством «EMS Kazpost»;
* денежные переводы;
* выпуск и обслуживание платёжных карточек.

Дополнительно к этим основным услугам почтовые отделения компании «Казпочта» производят прием и зачисление коммунальных платежей, распространяют периодические журналы и газеты, а также доставляют пенсии и пособия.

Сегодня модель почты Казахстана содержит черты небанковской финансовой организации, которая предоставляет достаточно широкий спектр таких услуг как почтовые, банковские и агентские услуги.

В таблице 11 представлена консолидированная финансовая отчетность АО «Казпочта» в динамике за 5 лет, 2019-2023 годы. Представленные данные представляют собой бухгалтерский баланс компании по состоянию на 31 декабря каждого года. Для удобства восприятия данных единицы измерения – млн тенге.

Таблица 11 – Консолидированная финансовая отчетность АО «Казпочта» за 2019-2023 годы, млн тенге

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 в % к 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Основные средства и нематериальные активы, в т.ч.: | 36234,9 | 34797,7 | 39384,5 | 37461,3 | 37214,1 | 102,7 |
|  | Здания и сооружения | 14890,3 | 14462,5 | 15092,9 | 14426,5 | 14009 | 94,1 |
|  | Транспортные средства | 6711,3 | 6072,9 | 7246,6 | 8254,9 | 9198,4 | 137,1 |
|  | Машины и оборудование | 8126,3 | 7250,6 | 6859,3 | 5451,2 | 4805,9 | 59,1 |
|  | Прочие классы основных средств | 90,0 | 3768,4 | 2738,8 | 2366,6 | 2344,4 | - |
|  | Нематериальные активы | 3416,8 | 3243,2 | 7446,8 | 6962,1 | 6856,3 | 200,7 |
| Продолжение таблицы 11 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2 | Инвестиционная собственность | 1799,1 | 1507,2 | 1465,3 | 1505,5 | 1333,6 | 74,1 |
| 3 | Инвестиционные ценные бумаги, обремененные залогом, долгосрочная часть | 4073,1 | 478,8 | 3508,1 | 8285,6 | 4688,4 | 115,1 |
| 4 | Инвестиционные ценные бумаги, которые находятся в собственности Группы, долгосрочная часть | 3511,7 | 6072,4 | 5273,9 | 9587,3 | 9763,3 | 278,0 |
| 5 | Прочие долгосрочные активы | 2543,3 | 2449,1 | 2049,3 | 1892,5 | 2283,5 | 89,8 |
| 6 | Итого долгосрочных активов | 48162,1 | 45305,4 | 51681,1 | 58732,3 | 55282,9 | 114,8 |
| 7 | Запасы | 1995,5 | 1776,1 | 1955,6 | 1909,1 | 2253,8 | 112,9 |
| 8 | Торговая дебиторская задолженность | 14084,4 | 13665,3 | 9161,1 | 9929,7 | 7843,3 | 55,7 |
| 9 | Прочая дебиторская задолженность и краткосрочные активы | 3221,9 | 3112,3 | 2272,7 | 2351,5 | 2577 | 80,0 |
| 10 | Инвестиционные ценные бумаги, обремененные залогом, | 7133,6 | 2328,0 | 7787,3 | 2616,8 | 938,1 | 13,2 |
|  | краткосрочная часть |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Инвестиционные ценные бумаги, находящиеся в собственности Группы, краткосрочная часть | 3808,1 | 8724,1 | 1569,4 | 7418,6 | 11784,7 | 309,5 |
| 12 | Денежные средства и их эквиваленты | 33102,9 | 33280,2 | 36037,6 | 228061,4 | 247505 | 747,7 |
| 13 | Итого краткосрочных активов | 63523,8 | 62708,8 | 58783,8 | 252287,2 | 272901,9 | 429,6 |
| 14 | ИТОГО АКТИВОВ | 111685,9 | 108014,3 | 110464,9 | 311019,5 | 328185,0 | 293,8 |
| Продолжение таблицы 11 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 15 | Акционерный капитал | 43267,5 | 38767,5 | 43506,3 | 54349,3 | 59999,3 | 138,7 |
| 16 | Резервный капитал | 480,6 | 480,6 | 480,6 | 480,6 | 480,6 | 100,0 |
| 17 | Резерв по переоценке инвестиционных ценных бумаг | (855,1) | (648,6) | (550,5) | (865,1) | (557,8) | 65,2 |
| 18 | Нераспределенная прибыль | (2562,6) | 2400,2 | (9785,1) | (22350,6) | (19800,8) | 772,7 |
| 19 | Итого собственного капитала | 40813,2 | 40536,9 | 33651,2 | 31614,2 | 40121,3 | 98,3 |
| 20 | Прочие счета и депозиты клиентов | 86,3 | 12,9 | 16,3 | 11,6 | 16,2 | 18,8 |
| 21 | Кредиты и займы | 7674,8 | 7236,1 | 8242,3 | 8662,4 | 1080,4 | 14,1 |
| 22 | Отложенные налоговые обязательства | 1518,4 | 2207,4 | 439,7 | 412,4 | 419,7 | 27,6 |
| 23 | Прочая кредиторская задолженность и долгосрочные обязательства | 1332,4 | 1334,4 | 1223,6 | 1314,8 | 1229,9 | 92,3 |
| 24 | Итого долгосрочных обязательств | 11301,0 | 10101,8 | 9921,9 | 10401,2 | 2746,2 | 24,3 |
| 25 | Торговая кредиторская задолженность | 3166,8 | 3333,2 | 3193,6 | 2273,4 | 3411,8 | 107,7 |
| 26 | Задолженность перед подписчиками и издательствами по | 3794,6 | 3754,5 | 3528,7 | 3130,7 | 3351,6 | 88,3 |
|  | полученной подписке |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Задолженность по полученным денежным переводам | 868,8 | 826,4 | 797,2 | 801,7 | 933,8 | 107,5 |
| 28 | Счета и депозиты клиентов, в т.ч. |  |  |  |  |  |  |
|  | Счета пенсий и государственных пособий | 13551,9 | 15320,8 | 14566,2 | 14276,7 | 14863,1 | 109,7 |
|  | Прочие счета и депозиты клиентов | 21292,4 | 25047,7 | 25413,5 | 228087,3 | 230426,9 | 1082,2 |
| Продолжение таблицы 11 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 29 | Кредиты и займы | 692,5 | 529,4 | 780,2 | 857,5 | 7854,6 | 1134,2 |
| 30 | Кредиторская задолженность по сделкам РЕПО | 11046,0 | 2851,3 | 11464,1 | 11425,5 | 9637,1 | 87,2 |
| 31 | Прочие кредиторская задолженность и обязательства по договору | 5158,2 | 5716,1 | 7148,2 | 7151,1 | 14838,5 | 287,7 |
| 32 | Итого краткосрочных обязательств | 59571,8 | 57375,5 | 66891,7 | 269004,0 | 285317,4 | 478,9 |
| 33 | Итого обязательств | 70872,8 | 67477,4 | 76813,7 | 279405,2 | 288063,6 | 406,5 |
| 34 | ИТОГО СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ | 111685,9 | 108014,3 | 110464,9 | 311019,5 | 328185,0 | 293,8 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215-217] | | | | | | | |

Данные динамики активов и обязательств компании за период 2019-2023 годы демонстрирует следующие тенденции:

* Сокращение зданий и сооружений на 5,9% и сокращение машин и оборудования на 41%, при одновременном росте транспортных средств на 37% свидетельствует о акцентировании деятельности компании на логистику.
* Увеличение долгосрочных финансовых вложений показывает, что компания диверсифицирует свои активы, снижая при этом зависимость от традиционных почтовых услуг.
* Предстоящие финансовые вложения требуют значительных финансовых ресурсов в следствие чего компания аккумулирует на своих счетах финансовые резервы.
* Для сокращения зависимости от внешних источников финансирования, компания за указанный период значительно сократила свои долгосрочные финансовые вложения, но при этом доля краткосрочных финансовых вложений значительно возросла, в основном за счет краткосрочных депозитов клиентов.
* Несмотря на положительный финансовый результат, размер накопленных убытков достаточно большой, что требует аккуратного использования имеющихся активов с целью сохранения положительной динамики в случае снижения внешнего субсидирования.

Особое внимание следует обратить на рост краткосрочных обязательств в 4,8 раза, что увеличивает кредитные риски, а объем накопленных убытков требует оптимизации затрат, цифровизации и повышению рентабельности каждой новой услуги.

В заключении таблицы, можно признать, что финансовая отчетность является не удовлетворительной для экономики и развития самой компании «Казпочта», так и в качестве национального оператора почтовой связи. В связи с этим, целесообразной мерой для достижения высокого качества почтовых, курьерских и финансовых услуг, а также рентабельности компании необходимо выявить и определить конкурентные её преимущества, которые, несомненно, есть, и их необходимо развивать, корректно ими управлять и повышать для увеличения её же прибыльности. Кроме того, необходимо разработать стратегию оптимизации обязательств, постоянно проводить оценку рентабельности инвестиционных вложений в ценные бумаги, развивать высокомаржинальные услуги, при одновременном контроле за затратами, а также налаживать партнерские взаимоотношения с глобальными игроками на рынке почтовых услуг.

Таблица 12 - Консолидированный отчет о прибыли или убытке АО «Казпочта» за 2019-2023 годы, млн тенге

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование показателя | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 в % к 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Доходы от почтовых услуг | 27074,9 | 24406,0 | 28744,5 | 33028,2 | 35316,2 | 130,4 |
|  | Доходы от финансовых услуг | 23515,3 | 20918,8 | 18251,9 | 16557,2 | 18681,2 | 79,4 |
|  | Доходы от прочей операционной деятельности | 665,2 | 501,3 | 530,7 | 627,4 | 741,4 | 111,5 |
| 2 | Себестоимость реализации, в том числе: | - | - | - | - | - | - |
|  | Расходы на персонал в составе себестоимости | (24730,8) | (25667,6) | (29952,5) | (30626,8) | (36845,6) | 149,0 |
|  | Прочие расходы в составе себестоимости | (24661,4) | (26573,0) | (28846,4) | (29952,5) | (32770,4) | 132,9 |
|  | Обесценение основных средств и НМА | - | - | (50,3) | (1783,7) | (62,9) | - |
|  | Государственная субсидия | 4175,9 | 3448,7 | 2681,3 | 2527,8 | 2411,1 | 57,7 |
| 3 | Валовая прибыль (убыток) | 6038,9 | (2965,7) | (3991,4) | (9622,4) | (12528,9) | -207,5 |
| 4 | Общие и административные расходы, в том числе: |  |  |  |  |  |  |
|  | Расходы на персонал | (3926,8) | (4210,6) | (3708,3) | (3642,7) | (3789,5) | 96,5 |
|  | Прочие расходы в составе общих и административных расходов | (2871,6) | (2489,5) | (2755,3) | (2666,9) | (2905,1) | 101,2 |
| 5 | Финансовые доходы | 2051,6 | 3020,1 | 2997,0 | 7590,1 | 26423,5 | 1287,9 |
| Продолжение таблицы 12 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 6 | Финансовые расходы | (1141,5) | (1516,1) | (1566,1) | (5064,2) | 6000,4 | -525,7 |
| 7 | Убыток/  (восстановление убытка) от обесценения финансовых инструментов | (148,3) | (781,7) | (61,5) | (842,7) | (1449) | 977,1 |
| 8 | Убыток/  (восстановление убытка) от обесценения нефинансовых активов | (13 820) | 6 636 | (14,2) | (4,0) | (37,3) | - |
| 9 | Расходы по реализации | (237,8) | (78,5) | (87,4) | (70,3) | (29) | 12,2 |
| 10 | Чистые прочие операционные доходы | 774,9 | 326,2 | 494,3 | 190,9 | 991,4 | 127,9 |
| 11 | Операционная прибыль (убыток) | 525,6 | (8689,3) | (8541,5) | (14132,2) | 1979,8 | 376,7 |
| 12 | Чистая положительная курсовая разница | 12,6 | 2809,6 | 150,4 | 1286,4 | 506,6 | 4020,6 |
| 13 | Чистая прибыль по инвестиционным ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход | 81,0 | 87,3 | - | 101,6 | - | - |
| 14 | Чистая прибыль по инвестиционным ценным бумагам, оцениваемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток | 81,0 | 87,3 | 128,6 | 290,4 | - | - |
| 15 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 619,3 | (5792,2) | 8262,4 | (12453,7) | 2486,4 | 401,5 |
| 16 | Экономия по подоходному налогу | - | - | 1090,4 | - | - |  |
| 17 | Чистая прибыль (убыток) за год | - | - | (7172,0) | (12453,7) | 2486,4 | - |
| 18 | Прочий совокупный доход | - | - | - | - | - | - |
| Продолжение таблицы 12 | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 19 | Статьи, которые реклассифицированны или могут быть впоследствии реклассифицированны в состав прибыли или убытка | - | - | - | - | - | - |
|  | Инвестиционные ценные бумаги, чистое изменение справедливой стоимости | 23,2 | 206,5 | 98,1 | (314,6) | 307,3 | 1324,6 |
| 20 | Статьи, которые не будут в последствии реклассифицированны в состав прибыли или убытка | - | - | - | - | - | - |
|  | Переоценка обязательства пенсионного плана с установленными выплатами, вычетом отложенных налогов | 80,6 | (5,6) | 47,0 | (109,2) | 28,9 | 35,9 |
|  | Курсовая разница | - | - | (2,6) | (97,5) | - | - |
| 21 | Прочий совокупный доход, за вычетом налога | 103,8 | 200,6 | (426,3) | (47,6) | 336,3 | 324,0 |
| 22 | Общий совокупный (расход) доход за год, за вычетом налога | 158,2 | (4903,7) | (12880,0) | (7124,4) | 2822,6 | в 17 раз |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215-217] | | | | | | | |

Согласно таблице 12 рост доходов в 2023 году по сравнению с 2019 годом обеспечен увеличением объемов почтовых услуг (+30%), при одновременном снижении финансовых услуг. Данный факт свидетельствует о снижении спроса на традиционные банковские услуги. Анализируя расходы компании следует отметить значительное сокращение государственной субсидии (на 42,3%). Данная тенденция усугубляется ежегодным ростом расходов на оплату труда. С точки зрения работников – ежегодное повышение заработной платы показывает социальную направленность компании, при этом в целом для компании это увеличивает финансовую нагрузку. Благодаря возросшим операционным доходам в 12 раз, компания вышла в прибыль не только по операционным доходам, но и в целом за год.

В качестве рекомендаций можно предложить следующее: рост доходов от почтовых услуг указывает на развитие этого направления, в том числе за счет развития логистического направления деятельности компании; для устойчивого роста необходима оптимизация бизнес-модели и диверсификация источников дохода. Кроме того, можно предложить оптимизацию затрат на персонал через развитие цифровых кошельков, а также развитие других цифровых сервисов для обслуживания клиентов.

Для выявления основных факторов, влияющих на финансовый результат, а также возможности использования имеющихся у компании конкурентных преимуществ при использовании ESG-принципов проведен корреляционно-регрессионный анализ зависимости размера чистой прибыли от:

* Выручки;
* Операционных расходов;
* Доли логистики в доходах;
* Темпов роста цифровых услуг;
* Инфляции.

В результате проведения корреляционно-регрессионного анализа выявлены следующие основные зависимости чистой прибыли от ключевых факторов:

* Выручка – коэффициент (-2,4155) отрицательное влияние, то есть рост выручки сам по себе не гарантирует увеличение прибыли, так как он сопровождается ростом затрат;
* Операционные расходы – коэффициент (+2,4337) положительное влияние, то есть снижение расходов ведет к увеличению чистой прибыли;
* Доля логистики – коэффициент (+0,0288) положительное влияние, т.е. логистические услуги начинают играть более значимую роль в доходах компании;
* Рост цифровых услуг – коэффициент (-3,4569) отрицательное влияние, но с изменением объема цифровых услуг влияние приобретет положительный характер;
* Инфляция – коэффициент (-4,6261) отрицательное влияние, высокая инфляция всегда отрицательно влияет на величину прибыли.

Уравнение регрессии имеет следующий вид:

На рисунке 13 представлен график корреляционно-регрессионного анализа.

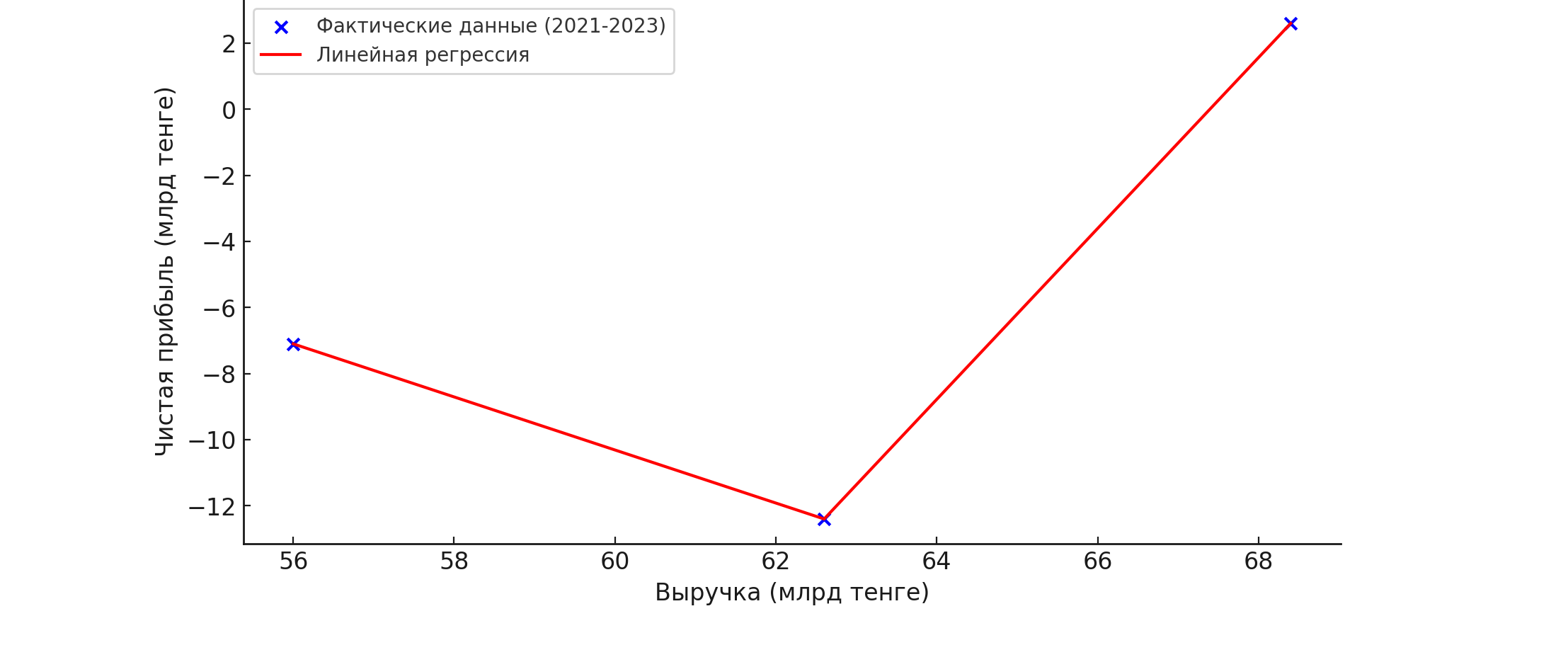


Рисунок 13 – График линейной регрессии зависимости прибыли АО Казпочта от некоторых факторов

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215-217]

Как показывает рисунок график выражен достаточно прямолинейно, и основная динамика соответствует точкам бифуркации, возникающим при изменении влияющих величин.

Для дальнейшего исследования необходимо рассмотреть основные конкурентные преимущества АО Казпочта, с учетом выявленных в процессе анализа отчетности показателей, имеющих влияние на финансовый результат компании.

## **2.2 Анализ конкурентных преимуществ АО Казпочта**

В настоящее время, АО «Казпочта» имеет достаточный арсенал конкурентных преимуществ для своего развития, целесообразность принятия решений и рентабельность почтовой деятельности, как в качестве национального оператора почты Республики Казахстан, так и в качестве члена Всемирного Почтового Союза (ВПС).

Рассмотрим конкурентные преимущества АО «Казпочта» на основе отчета за 2023 год, который есть в свободном доступе и сети Интернет, поскольку компания «Казпочта» является акционерным обществом, то обязана публиковать отчетность по своей деятельности для акционеров и граждан Республики Казахстан.

По мнению автора АО «Казпочта» имеет достаточно широкий ряд конкурентных преимуществ:

Таблица 13 – Перечень конкурентных преимуществ АО «Казпочта» и их характеристика

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Конкурентное преимущество | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Обширная сеть филиалов и почтовых отделений | АО «Казпочта» имеет широкую сеть филиалов и отделений, расположенных в большинстве населенных пунктов Республики Казахстан, что позволяет обеспечивать широкий охват и доступность почтовых, курьерских и финансовых услуг для клиентов по всей стране. |
| 2 | Разнообразие услуг | АО «Казпочта» предоставляет обширный ассортимент услуг, включая доставку почтовых отправлений, курьерскую доставку, услуги финансовых переводов и многое другое, что позволяет обеспечивать широкий охват и доступность данных услуг для клиентов по всей стране, а также удовлетворять разнообразные потребности клиентов, и предлагать интегрированные решения для бизнес-сообществ. |
| 3 | Национальный оператор почты РК с правом без лицензии оказывать отдельные виды банковских операций | «АО «Казпочта» с 2006 года входит в состав Фонда, являющегося Единственным акционером. В июле 2016 года Компания определена Национальным оператором почты (приказ Министра информации и коммуникаций РК от 20 июля 2016 года № 49). Данный статус подразумевает обязательное предоставление универсальных услуг почтовой связи и услуг специальной связи, а также право без лицензии оказывать отдельные виды банковских операций» [162]. |
| 4 | Транзит товаров через бондовый склад на территории «Международный центр приграничного сотрудничества «Хоргос» | «АО «Казпочта» с 2020 года работает через бондовый склад на территории «Международный центр приграничного сотрудничества «Хоргос». Данный склад позволяет ежедневно обрабатывать до 100 тонн почтовых отправлений, отправлять и принимать посылки стран дальнего зарубежья, транзитные грузы в страны ЕАЭС железнодорожным и автомобильным транспортом. |
| 5 | Член Всемирного Почтового Союза  (ВПС) | АО «Казпочта» присоединилось 27 августа 1992 года к Всемирному Почтовому Союзу (ВПС), который является одной из структурных подразделений Глобального договора Организации Объединенных Наций (UN Global Compact). Всемирный почтовый союз (ВПС) – это международная межправительственная организация, имеющая статус специализированного учреждения ООН, объединяет более 193 стран мира. |
| 6 | Член Ассоциации финансистов Республики Казахстан | АО «Казпочта» является членом Ассоциации финансистов Казахстана по вопросам, касающимся исследований, действующих и разрабатываемых нормативных правовых актов, регулирующих финансовый сектор. |
| Продолжение таблицы 13 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 7 | Член Союза транспортников Казахстана «Kazlogistics» | АО «Казпочта» принимает участие в разработке нормативно – правовых актов, законопроектов в области транспортно-логистических проектов, управления цепями поставок и т.д. |
| 8 | Соблюдение подхода ESG-принципов и приверженности концепции устойчивого развития | АО «Казпочта» устойчиво на протяжении 9 лет, начиная с 2015 года входит в ТОП-30 компаний Республики Казахстан по приверженности принципов ESG. Компания «Казпочта» развивает три составляющие подхода ESG-принципа, тем самым повышая свою конкурентоспособность на рынке почтовых и курьерских услуг. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216, с.53] | | |

Согласно таблице, перечень конкурентных преимуществ достаточно яркий и имеет все шансы и возможности быть лидером почтовой связи не только в Республике Казахстан, но и на территории ближнего зарубежья.

Далее более детально рассмотрим все конкурентные преимущества, а также проведем их анализ.

*Конкурентное преимущество № 1.*

Обширная филиальная сеть АО «Казпочта», охватывающая почти всю Республику Казахстан, является важным конкурентным преимуществом компании. Филиальная сеть насчитывает 2700 почтовых отделений, включая партнерскую сеть. В компании «Казпочта», вплоть до отдаленных сельских местностей работает 18 тыс. человек. Данное достоинство становится жизненно важным для развития электронной торговли, предоставления логистических и транспортных услуг. Компания «Казпочта» находится в самых отдалённых районах страны, что делает её центром экономической активности в регионах и способствует устойчивому развитию сельских территорий.

Данное преимущество является первым, и особенно важным, поскольку ни у одного конкурента в Республике Казахстан, например, компании DHL, нет такой филиальной сети. Поэтому услугами АО «Казпочты» могут воспользоваться все граждане и гости Республики Казахстан, независимо от их территориальной принадлежности (город или отдаленный сельский аул). Данное достоинство, особенно важно для жителей маленьких населённых пунктов, поскольку доступность услуг АО «Казпочты» позволяет населению быть приобщенным к миру, иметь связь с большими городами и городами республиканского значения. Кроме того, получение и активность услуг АО «Казпочты» в отдаленных районах позволяют анализировать текущее состояние населённых пунктов и владеть полной информацией об их жителях. Иными словами, почтовые отделения АО «Казпочты» – это не только широкая филиальная сеть, но и своего рода мониторинг социально-экономической ситуации жизни населения на сельской местности.

Также большая филиальная сеть позволяет обеспечивать эффективность, доступность и удобство обслуживания не только физических лиц, но и юридических лиц. Бизнес-сообщество через филиальную сеть формирует, выстраивает и развивает свои отношения с другими бизнес-партнерами через услуги АО «Казпочты», что в свою очередь также может повысить конкурентоспособность и доходность компании на рынке предоставляемых услуг.

Иными словами, широкая филиальная сеть АО «Казпочты» – это:

1. Доступность почтовых, курьерских и финансовых услуг в отдаленных населённых пунктах и районах Республики Казахстан;
2. Мониторинг социально-экономической активности населения на сельской местности;
3. Развитие партнерских отношений с предприятиями и организациями на сельских территориях.
4. Поддержка ценностей и ЦУР на сельских территориях.

Таким образом, обширная филиальная сеть АО «Казпочты» представляет собой важное конкурентное преимущество, обеспечивающее компании значительные преимущества в сфере почтовых, курьерских и финансовых услуг в Республике Казахстан. Этот ресурс обеспечивает клиентам доступность, оперативность и удобство обслуживания, а также способствует расширению бизнеса и укреплению позиций компании на рынке.

*Конкурентное преимущество № 2.*

Компания «Казпочта» предоставляет различные услуги. Ассортимент услуг достаточно широкий, который охватывает разные слои населения и круг клиентов. Данный спектр включает такие услуги как:

* Почтовая отправка и доставка:
* отправление почтовых писем и открыток - АО «Казпочта» предоставляет возможность отправки обычных, заказных и государственных писем, а также открыток по всей территории Республики Казахстан и за её пределами;
* почтовые отправления – Компания «Казпочта» осуществляет доставку различных почтовых отправлений, включая пакеты, посылки, бандероли и другие виды почтовых грузов;
* Экспресс-доставка - АО «Казпочта» предлагает услуги экспресс -доставки, позволяющий клиентам отправлять и поучать почтовые отправления в кратчайшие сроки.
* Курьерские услуги:
* Доставка курьером – Компания «Казпочта» предоставляет услуги курьерской доставки для отправлений различных типов и размеров, включая документы, товары, подарки и другие грузы;
* Доставка посылок из супермаркетов - АО «Казпочта» разработала и запустила новые оптимальные пакеты EMS услуг «Go Post Express», «Go Post Standard», «Go Post City», «Go Post Home» с возможностью безналичной оплаты курьеру при получении посылки. Так, например, по пакету «Go Post Home» для индивидуальных абонентов можно заказывать посылки из супермаркетов по фиксированной цене [220].
* Финансовые услуги:
* Денежные переводы - Компания «Казпочта» предоставляет услуги по отправке и получению денежных переводов как внутри страны, так и за рубежом. Важнейшим преимуществом является возможность как зачисления средств на банковский счет, так и их прямой выдачи без открытия счета. Также действует другой вариант денежных переводов – быстрые переводы «Салем, tenge!», которые позволяют быстро выполнять операции по всей стране. Также компания «Казпочта» работает с системой Western Union для международных переводов, которая обеспечивает быстрые переводы в более чем 200 стран мира в течение 10 минут.
* Услуги платежей - АО «Казпочта» предлагает возможность оплаты различных счетов, включая коммунальные услуги, налоги, штрафы, госпошлины, интернет, мобильная связь и т.д. Данные банковские операции население проводит как в отделениях компании, так и через веб-сайт или мобильное приложение post.kz.
* Услуги электронной коммерции:
* Интернет-магазины - Компания «Казпочта» сотрудничает с различными интернет-магазинами, предоставляя клиентам возможность приобретения товаров и услуг онлайн, а также осуществления доставки также пользуясь услугами АО «Казпочта».
* Заказы из-за рубежа – Компания «Казпочта» запустила в ноябре 2023 года новый сервис международной доставки «Qazpost Keruen». С его помощью товары из дальнего зарубежья, США и Европы будут доставляться гражданам и гостям Республики Казахстан за 5-10 дней [225].

Исходя из данного перечня услуг АО «Казпочта» можно заключить, что подобные отдельные услуги также присутствуют у других конкурентов, например, DHL, Ozon, Wildberries, но в суммарном единстве они есть только у компании «Казпочта». Поэтому, это второе ценное конкурентное преимущество, которое позволит компании повысить и усилить свою конкурентоспособность, тем более в сочетании с первым преимуществом, т.е. обширной филиальной сетью. Кроме того, многие курьерские и почтовые компании не имеют возможности осуществлять денежные переводы и не работают напрямую с наличными денежными средствами.

Таким образом, разнообразный спектр услуг позволяет АО «Казпочта» удовлетворять различные потребности клиентов, предлагая им удобные и надежные решения для отправки и получения почтовых отправлений, осуществления курьерских доставок, осуществления финансовых операций и совершения покупок онлайн.

*Конкурентное преимущество № 3.*

Компания «Казпочта» имеет право без лицензии осуществлять отдельные виды банковских услуг, в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Данное преимущество открывает перед компанией значительные возможности предоставления ряда финансовых услуг, которые могут существенно улучшить удобство и доступность финансовых операций для клиентов.

* Прием платежей (оплата за различные товары и услуги, коммунальные платежи, интернет, мобильная связь, кредитные платежи и т.д.);
* Денежные переводы внутри страны и за рубеж. Кроме того, в январе 2013, компания «Казпочта» стала принципиальным участником MasterCard Worldwide, с августа 2013 — принципиальным участником Visa International [162], что в свою очередь позволяет клиентам использовать свои банковские карты VISA или MasterCard для оплаты услуг «Казпочты» в любом филиале или при получении курьерской доставки, что также отражается на удобстве и гибкости услуг для клиентов, обеспечивая им доступ в более широком спектре финансовых инструментов. Кроме того, приверженность к VISA или MasterCard также оказывает положительное влияние на иностранных клиентов, туристов и бизнесменов, поскольку не создает ограничения в пользовании финансовых услуг, тем самым увеличивая объемы продаж и расширяя клиентскую базу компании. Всё это в конечном итоге, значительно улучшает имидж и репутационную составляющую компании «Казпочта», которая также в будущем может принести увеличение продаж акций «Казпочта» и привлечения партнеров и инвесторов для долгосрочного взаимодействия;
* Продажа финансовых продуктов. АО «Казпочта» предоставляет доступ к различным банковским продуктам таким, как сберегательные счета, депозиты, вклады и кредиты, банковские карты, что в свою очередь позволяет клиентам получать доступ к финансовым услугам и продуктам прямо в почтовых отделениях «Казпочты», что является более доступным и удобным для различных слоев населения независим от из местоположения;
* Обмен валюты. Компания «Казпочта» предоставляет услуги по обмену валюты для клиентов, особенно данная услуга актуальна для туристов, посещающих отдалённые районы Республики Казахстан, и для этого клиентам не обязательно посещать банка или обменный пункт;
* Выдача пенсий и государственных пособий. АО «Казпочта» очень плотно работает с ЕНПФ (Единого накопительного пенсионного фонда) и является его давним партнером. Ввиду того, что ЕНПФ не имеет такой обширной филиальной сети, то выдачу пенсий и социальный пособий, нуждающимся слоям населения выполняет АО «Казпочта».
* Сделки на рынке ценных бумаг. Клиенты компании «Казпочта совершают сделки на рынке ценных бумаг с помощью нового мобильного приложения Kazpost Investor. АО «Казпочта» получила премию за вклад в инвестиционную культуру населения и развитие рынка розничных инвесторов [225].

Таким образом, третье конкурентное преимущество является чрезвычайно важным, поскольку филиальная банковская сеть отдельных коммерческих банков не всегда доступна в отдалённых районах и населённых пунктах Республики Казахстан, ЕНПФ также не имеет большой сети, то АО «Казпочта» заменяет их на сельских территориях как кредитно-финансовое учреждение со всеми вытекающими банковскими продуктами и инструментами, что позволяет компании также быть первым среди конкурентов в этой области. Кроме того, конкуренты «Казпочты» такие как Ozon, Olx, Wildberries не выдают кредиты и займы населению на потребительские нужды наличными средствами, они могут только предоставить рассрочку и кредит на товар. У конкурентов отсутствует данная услуга для потребителей. И эта услуга, как показывает жизненная практика, имеет для жителей более важное значение, чем товар в кредит. Поэтому, считаю, что услуга по выдаче кредита и займов населению может быть оценена, как одно из преимуществ среди банковских услуг, предоставляемых компанией. Все перечисленные банковские услуги являются удобными, доступными и надежными, которые в свою очередь могут придать новый импульс развития компании для более финансовой устойчивости компании. Для этого необходимо пересмотреть стратегию управления конкурентными преимуществами, в том числе и позиционирование банковских услуг среди населения не финансовым институтом.

*Конкурентное преимущество № 4.*

Компания «Казпочта» открыла новый бондовый склад, состоящий из ММПО (место международного почтового обмена) и бондового склада на территории СЭЗ «Хоргос-Восточные ворота». Данное место служит для обработки транзитных грузов в страны ЕАЭС и приема почты для Казахстана, а также для ввоза и транзита товаров из Китая в страны Европы и Центральной Азии через Казахстан.

Данное конкурентное преимущество выражается в доставке грузов внутри ЕАЭС и упрощении таможенных процедур. Компания «Казпочта» планирует, что к 2025 году через данный склад ежегодно будет проходить до 16000 тонн груза. Кроме того, компания «Казпочта» открывая данный склад, создала 22 новых рабочих места и планирует увеличить их до 50 мест [162]., что несомненно, влияет на социально-экономическое положение населения данной свободной экономической зоны.

В настоящее время, на этом складе обрабатывается до 100 тонн почтовых оправлений в другие страны, и транзитные группы в страны ЕАЭС с помощью железнодорожного и автомобильного транспорта. Данный склад и его услуги Казпочты популярны среди организаций России, Узбекистана, Киргизии и Азербайджана. Также достигнуты соглашения с логистическими компаниями Китая, которые существенно увеличат объемы прямых товаропотоков и товарооборота.

Кроме того, на конец 2023 года в компании «Казпочта» работало три хаба и 13 сортировочных центра на общей площади 25 тыс. кв. м. и к 2025 году, компания планирует увеличить свои производственные мощности до 2,5 раз, т.е. до 33,4 тыс. кв. м за период с 2021-2025 гг. [162].

Также для увеличения транзитных потоков постоянно увеличиваются ресурсы почтово-логистического сектора, создаются новые транспортные коридоры и оптимизируются процессы. Данный метод ведения работ увеличивает товарооборот и сокращает сроки доставки от 1 до 10 дней.

Таким образом, данный бондовый склад на территории СЭЗ «Хоргос-Восточные ворота» позволяет увеличить товаропоток между странами ЕАЭС, Китаем и в ближайшем будущем с Южной Кореей. Работа по транзиту товаров через ММПО позволяет не только снизить сроки доставки, упростить таможенные процедуры, но и сократить, оптимизировать логистические процессы, увеличит хранение товаров до трех лет и формировать международные почтовые отправления в третьи страны за пределы ЕАЭС,

*Конкурентное преимущество № 5.*

АО «Казпочта» является членом Всемирного почтового союза (ВПС). Данный статус позволяет предоставляет компании значительные преимущества по сравнению с другими почтовыми ли курьерскими службами. Участие компании «Казпочта» позволяет осуществлять международную почтовую и курьерскую доставку по всему миру, что делает компанию надежным партнером для клиентов в любой точке мира.

Во-вторых, членство в ВПС предоставляет АО «Казпочте» доступ к международным стандартам и правилам почтовой связи, что способствует повышению качества услуг и безопасности почтовых отправлений. Соблюдение международных норм и стандартов способствует удовлетворённости клиентов и укреплению репутации компании среди организаций почтовой связи.

В-третьих, вхождение компании «Казпочты» в ВПС позволяет быть в курсе последних тенденций и трендов сферы почтовых и курьерских услуг. Также данное членство позволяет участвовать в международных конференциях, семинарах и форумах, обмениваться опытом, узнавать об инновациях и новшествах в области почтовой связи, что в свою очередь помогает АО «Казпочте» совершенствовать свои процессы и услуги. А также быстро адаптироваться к изменяющимся условиям в мире.

Таким образом, членство в ВПС позволит АО «Казпочта» быть более привлекательной среди своих конкурентов ввиду репутации, престижи и авторитета компании. Данное членство – это не только международные стандарты и нормы, но и формирование новых партнёрских отношений по миру, их развитие и повышение конкурентоспособности компании не только на внутреннем рынке, но и на международном.

*Конкурентное преимущество № 6.*

Членство АО «Казпочта» в Ассоциации финансистов Республики Казахстан позволяет быть в курсе последних изменений и новаций в финансовом секторе Казахстан. Для компании это выражается в возможности оперативно адаптироваться к новым правилам и требованиям, что способствует соблюдению нормативов и предотвращению нарушений. Кроме того, компания «Казпочта» имеет возможность формировать законодательные акты и нормативно-правовые акты су четом интересов и потребностей почтово-курьерской отрасли. Что в итоге позволяет защитить интересы компании и обеспечить их деятельность без ущерба и ограничений в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Также членство в Ассоциации финансистов позволяет компании «Казпочта» делиться опытом в финансовом секторе, обсуждать актуальные вопросы, и учиться на лучших практиках применяя их опыт у себя в компании для более эффективной деятельности.

Таким образом, членство в Ассоциации – это работа над формированием нормативно-правовыми актами в интересах постов-курьерской службы, финансового сектора с позиции компании «Казпочты», доступ к актуальной информации. Кроме того, это расширение партнеров и инвесторов финансовом секторе для улучшения связей и укрепления позиций на рынке почтовых услуг.

*Конкурентное преимущество № 7.*

Членство АО «Казпочта» в союзе транспортников Республики Казахстан «Kazlogistics» открывает перед компаниями ряд преимуществ. Некоторые достоинства также схожи с предыдущими членствами в Ассоциации финансистов Республики Казахстан и членством в ВПС такими, как формирование новых знаний в области транспорта и логистики, участие в конференциях и форумах по данной области, получение своевременной и актуальной информации, инноваций и новшеств в индустрии доставки и отправлений, расширения связей и партнёрских отношений среди транспортно-логистического сектора.

Но по мнению автора, самым главным преимуществом данного членства является активное участие в формировании стратегических решений т развитии транспортно- логистического сектора Казахстана. Компания имеет возможность внести свой вклад в обсуждение ключевых вопросов, касающихся транспортной инфраструктуры, логистических процессов и международной торговли и товаропотоков, что в свою очередь способствует созданию более благоприятных условий для деятельности АО «Казпочта».

Таким образом, членство в Союзе транспортников Республики Казахстан «Kazlogistics» приносит значительные положительные преимущества для эффективной рентабельной работы компании.

*Конкурентное преимущество № 8.*

Компания «Казпочта» ответственно относится к концепции устойчивого развитий и исполнению целей устойчивого развития ООН. Согласно отчету, за 2023 год, компания ведет свою политику устойчивого развития в рамках подхода ESG.

Так, компоненты экологической, экономической и социальной ответственности представлены показателями, который реализуется через стандарты GRI (Global Reporting Initiative) т.е. согласно Глобальной инициативе по отчётности.

Далее рассмотрим каждый принцип ESG подхода более детально и по отдельности.

Первый компонент для рассмотрения – это E-принцип (экологическая ответственность).

Таблица 14 – Стандарты GRI по экологической ответственности согласно Е-принципа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 302-1 | Потребление энергии внутри организации |
| 2 | 302-2 | Потребление энергии за пределами организации |
| 3 | 302-3 | Энергоемкость |
| 4 | 302-4 | Сокращение потребления |
| 5 | 302-5 | Снижение потребности в энергии на производство товаров и оказание услуг |
| 6 | 303-1 | Использование воды как общего ресурса |
| 7 | 303-5 | Водопотребление |
| 8 | 305-7 | Выбросы в атмосферу NOx, SOx и других значимых загрязняющих веществ |
| 9 | 307-1 | Несоблюдение природоохранного законодательства и нормативных требований |
| 10 | 308-1 | Новые поставщики, прошедшие оценку по экологическим критериям |
| 11 | 380-2 | Отрицательное воздействие на окружающую среду в цепочке поставок и принятые меры. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

АО «Казпочта» успешно реализует данные стандарты E-принципа. Например, до 2030 года предполагается модернизировать системы освещения на площади в 456 тыс. кв. м., используя светодиодные лампы вместо люминесцентных и ламп накаливания. Таким образом будет оптимизировано 4,2 млн. кВт. электроэнергии.

Также до 2030 года будут приобретены автомобили с целью повышения энергоэффективности и развития «чистого» транспорта. Кроме того, до 2030 года в 37 почтовых отделениях на юге Республики Казахстан (в Жамбылской и Южно-Казахстанской областях) будут установлены солнечные батареи.

Что касается выбросов парниковых газов, установленный лимит на выбросы составляет 565 тонн в год на 2023 год, согласно данным отчета АО «Казпочты», сверхнормативные выбросы отсутствуют. Учет прямых и косвенных выбросов парниковых газов ведется. Выбросы СО2 в тысячах тонн в 2023 году составили 30,4 тыс. тонн.

Таблица 15 – Реализация программы низкоуглеводного развития, АО «Казпочта», 2023 год

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Реализация |
| 1 | 2 |
| Газификация объектов. Перевод 42 объектов филиалов на природный газ до 2030 года | Проведена газификация 1 объекта (отделение почтовой связи с. Байтерек Енбекшиказахского района) в Алматинском ОФ. |
| Продолжение таблицы 15 | |
| 1 | 2 |
| Модернизация системы освещения с применением светодиодного оборудования – планируется произвести 100% охват производственных площадей в объеме 191 тыс. кв. | Проведена модернизация системы освещения на 5731,6 кв. м. площади в 5 филиалах. |
| Приобретение автотранспортных средств с оснащёнными двигателями экологического класса «ЕВРО-5», к 2030 году 510 ед. | Приобретено 61 единиц автотранспорта экологического стандарта ЕВРО-5 (40 тягачей, 21 грузовых). |
| Начиная с 2023 года и по 2030 год планируется перевести 37 объектов на электроснабжение от собственных солнечных батарей | Внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) на объектах АО «Казпочта» временно приостанавливается, в связи с отсутствием в настоящее время финансирования. |
| Озеленение территорий, путем посадки зеленых насаждений на собственных территориях, свободных от застройки. В 2022 году запланирована посадка не менее 1 тыс. деревьев, а до 2030 года до 10 тыс. деревьев в 17 регионах страны. | Высажено более 1000 деревьев в регионах РК собственными силами и в рамках участия в городских акциях по озеленению. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | |

Таким образом, опираясь на данные таблицы, можно заключить, что компания «Казпочта» ведет активную экологическую политику в соответствии в ESG- подходом с фокусом на низкоуглеродное развитие и энергоэффективность, также не забывая при этом о потребления воды, которая используется сотрудниками в целях питьевой воды, соблюдения гигиены в зданиях и сооружениях, полива территории и зеленых насаждений в летнее время.

Иными словами, АО «Казпочта» активно работает над снижением отрицательного воздействия своей деятельности на окружающую среду. Это достигается через внедрение ресурсосберегающих технологий и использование транспортных средств с оснащёнными двигателями экологического класса. Компания также активно принимает участие в экологических акциях, проектах, направленных на озеленение территорий и сохранение биоразнообразия.

Следующий компонент для рассмотрения – это S-принцип (социальная ответственность).

В таблицах 16 -21 представлены стандарты GRI, использующиеся в АО Казпочта, для соответствия требованиям ESG повестки

Таблица 16 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, а) здоровье и безопасность на рабочем месте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 403-1 | Система управление вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте |
| 2 | 403-2 | Идентификация опасности, оценка рисков, расследование несчастных случаев |
| 3 | 403-3 | Службы охраны здоровья |
| 4 | 403-4 | Участие работников, консультации и коммуникации по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте |
| 5 | 403-5 | Профессиональная подготовка по вопросам охраны труда и безопасности на рабочем месте |
| 6 | 403-6 | Продвижение здоровья работников |
| 7 | 403-7 | Предотвращение и смягчение последствий для здоровья и безопасности труда, непосредственно связанных деловыми отношениями |
| 8 | 403-8 | Работники, охваченные системой управления вопросами охраны труда и безопасности на рабочем месте |
| 9 | 403-9 | Производственные травмы |
| 10 | 403-10 | Профессиональные заболевания (не применимо) |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

Основные стандарты по обучению и образованию представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, б) обучение и образование

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 404-1 | Среднегодовое количество часов обучения на одного работника |
| 2 | 404-2 | Программы повышения квалификации, призванные поддерживать способность работников к занятости |
| 3 | 404-3 | Доля работников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

Основные стандарты по разнообразию и равным возможностям представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, в) разнообразие и равные возможности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 405-1 | Разнообразие руководящих органов и работников |
| 2 | 405-2 | Отношение базового оклада и вознаграждения мужчин и женщин занятости |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

Основные стандарты по выполнению законодательства представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, г) выполнение законодательства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| МАРКЕТИНГ И МАРКИРОВКА | | |
| 1 | 417-1 | Виды информации о свойствах продукции и услуг, требуемые процедурами\* |
| 2 | 417-2 | Случаи несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся маркетинговых коммуникаций\* |
| 3 | 417-3 | Службы охраны здоровья |
| НЕПРИКОСВЕННОСТЬ ЧАСТНОЙ ЖИЗНИ ПОТРЕБЛЕНИЯ | | |
| 4 | 418-1 | Общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях |
| СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ | | |
| 5 | 419-1 | Несоблюдение законодательства и нормативных требований в социально-экономической сфере |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

Основные стандарты по правам работника представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, д) права работника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 2 | 3 |
| НЕДОПУЩЕНИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ | | |
| 1 | 406-1 | Случаи дискриминации и предпринятые корректирующее действия |
| СВОБОДА АССОЦИАЦИИ ВЕДЕНИЯ КОЛЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ | | |
| 2 | 407-1 | Общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях |
| Продолжение таблицы 20 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| ДЕТСКИЙ ТРУД | | |
| 3 | 408-1 | Подразделения, в которых и поставщики, у которых право на использование свободы ассоциации и ведение коллективных переговоров может подвергаться риску |
| ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ ИЛИ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ТРУД | | |
| 4 | 409-1 | Подразделение, в которых и поставщики, у которых имеется риск использования принудительного или обязательного труда |
| ПРАКТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ | | |
| 5 | 410-1 | Доля работников службы безопасности, прошедших обучение политикам и процедурам в отношении аспектов прав человека |
| ПРАВА КОРЕННЫХ И МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ | | |
| 6 | 411-1 | Случаи нарушения прав коренных человека |
| ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА | | |
| 7 | 412-1 | Подразделения, в отношении, которых проводилась оценка на предмет соблюдения прав человека или оценка воздействия в связи с правами человека |
| 8 | 412-2 | Обучение работников политикам или процедурам в области прав человека |
| 9 | 412-3 | Существенные инвестиционные соглашения и контракты, включающие положение, относящиеся к вопросам прав человека, или прошедшие оценку с точек зрения прав человека |
| МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА | | |
| 10 | 413-1 | Подразделения, реализующее программы взаимодействия с местными сообществами, оценки воздействия на местные сообщества и развития местных сообществ |
| 11 | 413-2 | Подразделения с существенным фактическим или потенциальным отрицательным воздействием на местные сообщества |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

Основные стандарты по поставщикам и потребителям представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Стандарты GRI по социальной ответственности согласно S-принципа, д) поставщики и потребители

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Стандарты GRI | Описание стандарта |
| 1 | 2 | 3 |
| СОЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКОВ | | |
| 1 | 414-1 | Процент новых поставщиков, прошедших оценку по социальным критериям |
| 2 | 414-2 | Отрицательные воздействия в цепочке поставок и предпринятые действия |
| ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА | | |
| 4 | 415-1 | Общее количество обоснованных жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях |
| Продолжение таблицы 21 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ | | |
| 5 | 416-1 | Несоблюдение законодательства и нормативных требований в социально-экономической сфере |
| 6 | 416-2 | Общее количество случаев несоответствия нормативным требованиям и добровольным кодексам, касающимся воздействия продукции и услуг на здоровье и безопасность. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [219,225] | | |

В целом, как видно из представленных выше таблиц по S-принципу (социальной ответственности), АО «Казпочта» демонстрирует высокого уровня приверженность к ценностям жизни, охране здоровья и труда. Так, 2023 год в АО «Казпочта» был объявлен: «Годом безопасности и охраны труда», который был сфокусирован на ценностях жизни и здоровья работника. В целях реализации мероприятий, связанных с этим годом, были предприняты «обучение руководителей всех уровней по вопросам охраны труда и безопасности. Обеспечивается персональная ответственности работника за соблюдение требований охраны труда и безопасности, профилактику и исправление небезопасного поведения, а также принцип нулевого травматизма» [162].

Таблица 22 – Статистика травматизма работников АО «Казпочта» за период 2021-2023, ед.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 г. к 2021 г., в % |
| Производственные травмы | 14 | 6 | - | - |
| Укус собаки | 4 | 1 | - | - |
| Падение, перелом / ушиб | 4 | 2 | - | - |
| ДТП | 1 | 2 | 1 | 100 |
| Разбойное нападение | 2 | - | - | - |
| Прочие | 5 | 1 | 2 | 40 |
| Несчастные случаи (на тыс. чел.), % | 0,66 | 0,09 | 0,11 | 16,6 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | | | | |

Таблица еще раз наглядно подтверждает, что вложение средств, сил и управленческих мер в те или иные принципы ESG-подхода, позволяют сократить риски или минимизировать их. Иными словами, призванный в АО «Казпочта» 2023 год повысить социальную ответственность, свидетельствует о том, что на деле, показатели действительно улучшаются, если на них акцентирует внимание руководство компании. Более того, высокие социальные показатели снижают круг проблем с социумом как внутри, так и с внешней стороны, но и придают уверенность работникам и руководству АО «Казпочта» в корректности принятых управленческих решений.

Опираясь на данные таблицы, хотелось бы представить данные для наглядного понимания и реализации социальной ответственности. Ниже представлена таблица по льготам, предоставляемы работника АО «Казпочта».

Таблица 23 – Льготы, предоставляемые работникам АО «Казпочта» за период 2021-2023, в тыс. тенге

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 г. к 2021 г., в % |
| Обязательное страхование работодателем работника от несчастных случаев | 44099 | 48376 | 239552 | 443,2 |
| Материальная помощь к трудовому отпуску на оздоровление | 1918168 | 1876479 | 202048 | -89,5 |
| Добровольное медицинское страхование на случай болезни (сортировщики) | 3570 | - | - | - |
| Денежная компенсация проезда почтальонам | 71430 | 57365 | 37491 | -47,5 |
| Компенсация за специальную одежду и обувь (форменное обмундирование) | 37852 | 131772 | 126879 | 235,2 |
| Количество работников, вышедших на пенсию в связи с достижением пенсионного возраста | 371 | 245 | 234 | -36,9 |
| Количество работающих пенсионеров | 82 | 138 | 70 | -14,6 |
| Количество вновь нанятых работников | 4063 | 4088 | 3883 | -4,4 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | | | | |

Следуя из выше представленного анализа по социальной ответственности, можно заключить, что АО «Казпочта» осознает свою роль в социальной жизни страны и стремится обеспечить доступность своих услуг для всех слоев населения, включая отдаленные и малонаселенные районы. Компания внедряет программы по поддержке социально уязвимых групп населения, развитию образования и культуры. Также важное внимание уделяется поддержке сотрудников, созданию безопасных условий труда и развитию корпоративной культуры.

Что касается корпоративной культуры G-принципа, то она в АО «Казпочта» сформирована и «основана на главных ценностях: энергия на результат, везде вместе, технологии и новаторство, наш клиент – вся страна», что в свою очередь «обеспечивает слаженную и скоординированную работу, в основе которой лежит доверие, честность и ответственность. Активный вклад каждого работника в общее дело, а также обеспечение раскрытия потенциала, управление талантами работников являются залогом эффективности работы АО «Казпочта». Действующая система поощрений, имеющая прозрачную систему оценки результатов труда, позволяет достигать необходимых результатов. Каждый работник имеет свой подробный план работы и стремится достичь плановых его показателей» [220].

На 2023 год, «более 2 тыс. работников государственными, ведомственными наградами, почетными грамотами Министерства цифрового развития инновации и аэрокосмической промышленности РК, а также грамотами от Фонда «Самрук-Казына» и АО «Казпочта» [220].

Таблица 24 – Количество работников АО «Казпочта», получивших поощрения за период с 2021-2023 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 г. к 2021 г., в % |
| Международный женский день | 318 | 206 | 447 | 140,6 |
| Праздник Наурыз | 245 | 103 | 140 | 57,1 |
| День защитников Отечества | 156 | 166 | 312 | 200,0 |
| День работников связи и информации | - | 65 | - | - |
| Юбилейные даты | - | - | 127 | - |
| День Конституции | - | - | 251 | - |
| Всемирный День почты | 210 | 78 | 375 | 178,8 |
| День национальной валюты | - | - | 167 | - |
| Государственные и ведомственные награды | - | - | 226 | - |
| Почетное звание «Үздік байланысшы» | 25 | 16 | 7 | 28,0 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | | | | |

Таблица показывает, что практически по всем праздничным дням, к которым выдаются поощрения, наблюдается увеличение числа работников, получивших их. Только к празднику «Наурыз» и Почетное звание «Үздік байланысшы» отмечается снижение числа сотрудников на 57,1% и 28,0% соответственно. Кроме того, введены еще четыре праздничные даты, к которым приурочены поощрения для работников – это Юбилейные даты, День Конституции, День национальной валюты, Государственные и ведомственные награды. Как демонстрирует таблица, то по данным датам в 2021 и 2022 годах вообще не было выдано никаких поощрений. Либо они не были ранее представлены в перечне дат, к которым приурочивают поощрения.

Совершенно очевидно, что устойчивое развитие АО «Казпочты» невозможно без прозрачного и эффективного корпоративного управления. Компания активно внедряет лучшие практики управления, обеспечивая высокий уровень ответственности перед акционерами, заинтересованными лицами и другими стейкхолдерами, что в свою очередь включает в себя соблюдение принципов корпоративной этики, борьбу с коррупцией и поддержание открытого диалога с общественностью и государственными органами.

Таким образом, АО «Казпочта» в качестве одного из ключевых государственных предприятий Республики Казахстан, демонстрирует приверженность в социальной ответственности, ориентируясь на принципы ESG. Внедрение ESG-подхода позволяет АО «Казпочте» не только повышать эффективность своей деятельности, но и вносить значимый вклад в устойчивое развитие страны, поддерживая экологические инициативы, социальную интеграцию и высокие стандарты корпоративного управления.

Также можно отметить, что АО «Казпочта» является примером компании, которая понимает и принимает всю ответственность перед обществом и окружающей средой. Внедрение ESG-подхода не только способствует повышению эффективности и конкурентоспособности компании, но и делает вклад в достижение целей устойчивого развития на национальном и глобальном уровнях. Приверженность АО «Казпочты» социальной ответственности и устойчивому развитию демонстрирует её стремление к созданию лучшего будущего для всех казахстанцев.

Более того, для поддержания и развития своих принципов в области ESG, АО «Казпочта» должна продолжать инвестировать в инновации, поддерживать открытость и прозрачность своей деятельности, а также укреплять взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Такой подход позволит компании добиться не только экономических успехов, но и существенно улучшить качество жизни населения и состояние окружающей среды.

## **2.3 Текущее состояние стратегического управления конкурентными преимуществами в АО «Казпочта»**

Компания «Казпочта» являясь ключевым игроком на рынке почтовых и логистических услуг в Казахстане, сталкивается с необходимостью адаптации к динамично меняющейся деловой среде и растущим требованиям клиентов. Стратегическое управление конкурентными преимуществами играет в этом процессе центральную роль, позволяя компании выделиться на рынке, укрепить свои позиции и обеспечить устойчивый рост.

В связи с проведением анализа текущего состояния стратегического управления конкурентными преимуществами, необходимо рассмотреть анализ PESTLE и SWOT анализ для наглядного понимания их позиций на сегодня, а также их совершенствования в целях эффективного предоставления всех видов услуг, в том числе и услуг почтовой связи.

Данных два анализа являются фундаментальными в стратегическом планировании АО «Казпочты», которые позволят оценить, как внешние факторы, так и внутренние факторы. Так, анализ PESTLE содержит оценку шести внешних факторов компании таких, как политический (P-political), экономический (E-economic), социальный (S-social), технологический (T-technological), юридический (L – legal) и экологический (E –environmental). В совокупности данные факторы дают полный образ на экзогенные условия, определяющие деятельность компании «Казпочта».

Таблица 25 – Анализ PESTLE АО «Казпочта» на 2023 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование фактора | Направление  фактора | Характеристика влияния на АО «Казпочта» |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Политические факторы | Государственная поддержка | Как государственная компания, АО «Казпочта» пользуется помощью, реформами и законодательными инициативами, направленными на улучшение почтовой инфраструктуры и качества услуг. |
| 2 | Политика почтовых услуг | Регулирование в сфере почтовых услуг, включая требования к доставке, конфиденциальности и безопасности отправлений, оказывает прямое влияние на операционную деятельность АО «Казпочты». |
| 3 | Экономические факторы | Экономический рост | Темпы экономического развития Республики Казахстан оказывают влияние на объемы почтовых и логистических услуг, а также на спрос на новые виды услуг. |
| 4 | Курс валюты | Колебания национальной валюты непосредственно влияют на стоимость международных отправлений и закупки оборудования за рубежом. |
| 5 | Социальные  факторы | Демографические изменения | Изменения структуры населения и урбанизация влияют на потребность в почтовых услугах в различных регионах. |
| 6 | Повышение требований к сервису | Растущие ожидания населения качества обслуживания требуют от АО «Казпочты» постоянного улучшения сервиса и клиентского опыта. |
| 7 | Технологические факторы | Цифровизация | Интеграция новых технологий и развитие цифровых услуг, таких как электронная коммерция, требуют от АО «Казпочты» адаптации к изменяющимся технологическим трендам. |
| 8 | Инновации в логистике | Применение современных логистических решений и автоматизация процессов помогают повышать эффективность работы и конкурентоспособность |
| 9 | Юридические факторы | Законодательство в сфере почтовой деятельности | Стандарты и нормы, регулирующие почтовые компании, влияют на операции АО «Казпочты», требуя соблюдения строгих правил обработки и доставки отправлений. |
| Продолжение таблицы 25 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 |  | Защита данных | Законы о защите персональных данных требуют от компании «Казпочты» внедрения мер по обеспечению конфиденциальности информации клиентов. |
| 11 | Экологические факторы | Устойчивое развитие и ESG подход | Концепция устойчивого развития в мире, а также ЦУР ООН ратифицированный Республикой Казахстан обязывает АО «Казпочта» внедрять экологически устойчивые практики, включая сокращение выбросов углекислого газа и оптимизацию использования ресурсов. |
| 12 | Экологические стандарты | АО «Казпочта» соблюдает экологические стандарты и нормы в процессах доставки и утилизации отходов в рамках положительного имиджа компании и охраны окружающей среды. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | | | |

Далее необходимо представить примеры по каждому фактору, которые оказывают влияние на АО «Казпочта».

1. Политические факторы:

Государственная поддержка АО «Казпочте» выражается в значительной помощи от единственного акционера Фонда национального благосостояния «Самрук-Казына», в том числе при развитии сельских почтовых отделений.

Что касается политики почтовых услуг, то АО «Казпочта» имеет свой Устав, который разработан и регулируется в соответствии с Гражданским кодексом Республики Казахстан, Законами Республики Казахстан «Об акционерных обществах», «О почте», «О связи», «О банковской деятельности в Республике Казахстан» и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, которые определяют полное функционирование АО «Казпочта».

1. Экономические факторы:

В связи с развитием интернет-коммерции, в 2019 году компания «Казпочта» открыла фулфилмент центры в таких городах, как Астана, Алматы и Актобе. «В данных центрах владельцы интернет-магазинов получают комплекс услуг, включающих приемку, обработку, хранение, отслеживание и доставку до конечного потребителя. При этом, интернет-магазины минимизируют свои расходы на логистику, аренду склада на товар, персонал и другие затраты, которые в свою очередь значительно сокращают сроки доставки посылок. По итогам 2019 года объем товаров в обороте составил 8 посылок. Для сравнения в 2018 году, их количество составило 1,2 млн». В 2022 году, количество принятых отправлений составило 318 062 единицы. Количество активных договоров в рамках фулфилмент центров составляет 15 единиц. К 2025 году, АО «Казпочта» планирует открыть во всех областных центрах Республики Казахстан подобные фулфилмент центры, поскольку они имеют существенный спрос у интернет-владельцев.

1. Социальные факторы:

В связи с изменением структуры населения, и оттоком значительного числа населения в более развитые города, областные центры, количество почтовых отделений сократилось до 2700 отделений (2022 год). Хотя еще несколько лет назад (на 2019 год), количество отделений составило 3800. Данные свидетельствуют о том, что что меняется не только структура населения, но и сам характер населённого пункта. Многие небольшие города становятся более урбанизированными или позиционируют себя, как административные центры или отдельные территориальные единицы. Соответственно, АО «Казпочта» также подстраивается под такие изменения внешней среды.

1. Технологические факторы:

Цифровизация масштабно влияет на весь мир, и АО «Казпочта» реагирует на её изменения. Так, миллиарды заказов доставляются ежегодно по миру, и сегодня АО «Казпочта» в Республике Казахстан стала посредником между производителем и потребителем. Тем более данная услуга с помощью технологических прорывов и инноваций достигла неимоверной простоты – в три-пять кликов на телефоне или ПК, при этом не выходя из дома или офиса. Иными словами, темп роста услуги «post e-com» за 2023 год, по сравнению с пандемийным и постпандемийным годами вырос на 25-30%, как в объемах, так в и деньгах.

1. Юридические факторы:

Кроме перечисленных нормативно-правовых актов, перечисленных в политических факторах, обеспечивающих функционирование деятельности АО «Казпочта», компания также, в части законодательного обеспечения, осуществляет юридические сопровождения одного закона «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам стимулирования инноваций, развития цифровизации и информационной безопасности», одного постановления Правительства и шести приказов Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК.

АО «Казпочта» соблюдает Закон РК «О персональных данных и их защите», которая предусматривает административную ответственность в соответствии со ст. 79 («Нарушение законодательства Республики Казахстан о персональных данных и их защите») КоАП РК и уголовная ответственность согласно ст. 147 («Нарушение неприкосновенности частной жизни и законодательства Республики Казахстан о персональных данных и их защите») УК РК. В соответствии с данным законом АО «Казпочта» соблюдает хранение данных клиентов о почтовых отправлениях, автострахованиях, запросах на кредиты, депозитах, денежных переводах, открытых счетов и карт, и информации о сотрудниках. Кроме того, АО «Казпочта» производят рассылки сообщений для своих клиентов, предложения по услугам в соответствии с данным Законом РК, и до настоящего момента не было исковых претензий в отношении нарушения данного Закона.

Таблица 26 – Судебные акты, касающиеся нарушения прав

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 г. к 2021 г., в % |
| Работника | 0 | 10 | 4 | - |
| Компании как работодателя | 11 | 11 | 27 | 245,5 |
| Поставщика | 13 | 0 | 25 | 192,3 |
| Компании поставщиком | 6 | 14 | 15 | 250,0 |
| Потребителя услуг | 4 | 19 | 8 | 200,0 |
| Компании как поставщика услуг | 7 | 84 | 37 | 528,6 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | | | | |

Согласно таблице, судебные акты в разы увеличились за представленные три года, по мнению автора, данное повышение уровня связано с двумя внутренними причинами компании АО «Казпочта»:

1. Слабое и фрагментарное стратегическое видение управление компанией. Осуществляется только оперативная деятельность и решение текущих вопросов.
2. Убыточные показатели финансовой деятельности только подтверждают увеличения количества судебных актов. Большая часть представленных исков, связана с невыполнением финансовых обязательств компании, как по отношению к работникам (оплата труда), так и по отношению к поставщикам услуг (услуги других компаний к АО «Казпочта»).
3. Экологические факторы

В отношении поддержки экологии и охраны окружающей среды разработана и утверждена Программа низкоуглеродного развития, которая предусматривает 5 стратегических направлений:

1. Внедрение альтернативного, экологически чистого отопления – газификация и электрификация объектов отопления, работающих на угле и жидком топливе;
2. Энергосбережение и повышение энергоэффективности: модернизация системы освещения и теплоснабжения;
3. Развитие «чистого» транспорта – обновление автопарка за счет автотранспорта экологического класса ЕВРО-5;
4. Внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) – установка солнечных батарей для электроснабжения объектов;
5. Лесоклиматические меры – мероприятия по высадке деревьев и озеленению территорий.

Реализация программы и ее отчетные данные представлены пункте 2.2 настоящей диссертации (конкурентные преимущества №8, E-принцип, ESG-подхода).

Таким образом, анализ PESTLE по АО «Казпочта» подчеркивает важность глубокого понимания внешней среды для разработки эффективных стратегий и адаптации к изменениям. Данная оценка позволяет выявить потенциальные перспективы для развития и барьеры, которые необходимо учитывать при стратегическом управлении деятельности компании.

Далее также необходимо рассмотреть внутренние факторы компании «Казпочты», которые также являются не менее значимыми, чем внешние для эффективного функционирования и качественного оказания почтовых и логистических услуг.

В этой связи, автор предлагает детально провести SWOT анализ АО «Казпочта». В свою очередь, SWOT анализ содержит оценку четырех внутренних факторов компании таких, как сильные стороны (S-Strengths), слабые стороны (W-Weakness), возможности (O-opportunity), угрозы (T-threats), В совокупности данные факторы дают полный образ на эндогенные условия, определяющие деятельность компании «Казпочта».

Таблица 27 – SWOT анализ АО «Казпочта» на 2023 год.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны (Weakness) |
| 1 | 2 |
| АО «Казпочта» обладает обширной сетью почтовых отделений, покрывающих все регионы Республики Казахстан, что обеспечивает доступность услуг для широкого круга населения. | Инфраструктура и технологии требуют обновления для удовлетворения возрастающих требований клиентов и качеству и скорости услуг. |
| АО «Казпочта» являясь государственной компанией, имеет стабильную финансовую поддержку и преференции со стороны правительства. | Как государственное предприятие, АО «Казпочта» сталкивается с бюрократическими препятствиями, замедляющими процесс принятия решений и внедрения нововведений. |
| Долгая история деятельности компании и накопленный опыт способствуют высокому уровню доверия клиентов к АО «Казпочта». | Увеличение популярности электронных коммуникаций и сервисов электронной коммерции снижает спрос на традиционные почтовые услуги. |
| АО «Казпочта» предлагает не только традиционные почтовые услуги, но и банковские, логистические и электронные сервисы, расширяя своё портфолио и присутствие на рынке услуг почтовой связи. |  |
| Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| Рост сектора электронной коммерции в Республике Казахстан открывает новые возможности ля АО «Казпочта» в области логистики и доставки. | Усиление конкуренции со стороны частных курьерских логистических компаний, предлагающих более гибкие и быстрые услуги, является вызывает необходимость компании «Казпочты» реагировать достаточно быстро и остро, чтобы оставаться на рынке почтовых услуг. |
| Продолжение таблицы 27 | |
| 1 | 2 |
| Внедрение цифровых технологий и развитие онлайн-сервисов улучшает качество обслуживания и привлечения новых клиентов. | Введение новых правил и норм, касающихся почтовой и логистической деятельности, требует дополнительных затрат на их соблюдение. |
| Партнерство с международными почтовыми и логистическими компаниями способствует расширению географии доставки и улучшению качества услуг. | Быстрое развитие технологий требует постоянных инвестиций в модернизацию и обновление систем, что может быть финансово-обременительно. |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [215,216,219] | |

Данный SWOT-анализ демонстрирует, что АО «Казпочта» имеет как сильные, так и слабые стороны. Примечательно, что, являясь государственной компанией, АО «Казпочта» имеет полярно разное воздействие на компанию. С одной стороны, имеет финансовую поддержку, с другой стороны, также на нее действует «бюрократическая машина» со своими механизмами, которые, безусловно, «тормозят» введение инноваций и других нововведений. К слову сказать, в отличии от большинства государственных компаний, частные компании имеют лучшие практики по снижению уровня бюрократии, где решения и реализация мер занимает значительно меньше времени, сил и средств. Соответственно для устранения данной слабой стороны, необходимо, государственным компаниям, в том числе АО «Казпочта» рассматривать и перенимать опыт частных компаний почтовых услуг, где бюрократия внутри предприятия фактически не имеет влияния на эффективное функционирование компании.

Также хотелось бы отметит, что количественно сильные стороны превалируют над слабыми сторонами, что в свою очередь, позволяет заключить, что компания обладает твердой основой для дальнейшего развития и устойчивости на рынке. Это положение демонстрирует, что компания «Казпочта» имеет значительные конкурентные преимущества.

Однако, преобладание сильных сторон не должно приводить к самоуспокоению и «почиванию на лаврах». АО «Казпочта» необходимо признать свои слабые стороны и работать над ними более усиленно и детально.

Таким образом, превосходство сильных сторон над слабыми является позитивным фактором, но требует от руководства АО «Казпочты» активных действий по постоянному улучшению и адаптации к внешним изменениям для поддержания и развития своих конкурентных преимуществ.

Что касается возможностей и угроз АО «Казпочта», то SWOT анализ показал, что их соотношение равное. И, скорей всего, при детальном рассмотрении, можно также выявить дополнительно менее существенные возможности и угрозы, например, сотрудничество с местным управлением в регионах и населённых пунктах, позволит принять участие в развитии социальной инфраструктуры сельской местности; развитие государственных услуг на основе государственных совместных программ также позволит расширить ассортимент услуг и увеличить прибыль компании. Что касается угроз, то на взгляд автора, такой барьер, как изменение в потребительских предпочтениях имеет место быть. И он может быть сезонным или трендовым в зависимости от предпочтения клиентов. Здесь АО «Казпочте» необходимо также продумать программу удержания клиентов у себя, с фокусом на привлечение новых.

Таким образом, из представленных внутренних факторов, можно сделать вывод, что суммарная положительная и синергетическая энергия сильных сторон и возможностей по SWOT анализу обеспечивает АО «Казпочта» устойчивое положение сегодня и позитивные прогнозные позиции в будущем. Также, в настоящее время, АО «Казпочта» продолжает адаптироваться к новым вызовам и проблемам, активно развивая свои конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющегося рынка и возрастающих требований к качеству и доступности услуг.

Представленные конкурентные преимущества и анализ внутренней и внешней среды позволяют заключить, что компании «Казпочта» следует укрепить свои позиции на рынке почтовых услуг, фокусируясь на грамотном и дальновидном стратегическом управлении компанией. Данное управление, основанное, особенно на ESG подходе, в рамках устойчивого развития и ЦУР ООН, позволит в дальнейшем АО «Казпочта» внести значительный вклад в экономическое и социальное развитие Республики Казахстан. Компания «Казпочта» на сегодня остается преданной своей миссии – быть надежным посредником между государством, бизнес-сообществом и гражданами Республики Казахстан, способствуя укреплению социальной связи, охране окружающей среды и экономическому процветанию страны.

По результатам проведенного анализа деятельности АО Казпочта можно сделать следующие выводы:

1. Отличительная черта компании «Казпочта» в том, что она имеет самую разветвленную сеть филиалов и отделений в Казахстане, тем самым предоставляет возможность ей полностью охватить всю территорию Республики Казахстан, на уровне районов и сельской местности, в том числе в труднодоступных, отдаленных и маленьких населенных пунктах.

Основными услугами, которые оказывает компания «Казпочта» всем юридическим и физическим лица РК являются:

* прием и доставка письменной корреспонденции;
* прием и доставка простых отправлений, например, бандеролей и посылок;
* прием и доставка экспресс отправлений посредством «EMS Kazpost»;
* денежные переводы;
* выпуск и обслуживание платёжных карточек.

Дополнительно к этим основным услугам почтовые отделения компании «Казпочта» производят прием и зачисление коммунальных платежей, распространяют периодические журналы и газеты, а также доставляют пенсии и пособия.

1. Сокращение зданий и сооружений на 5,9% и сокращение машин и оборудования на 41%, при одновременном росте транспортных средств на 37% свидетельствует о акцентировании деятельности компании на логистику. Увеличение долгосрочных финансовых вложений показывает, что компания диверсифицирует свои активы, снижая при этом зависимость от традиционных почтовых услуг. Предстоящие финансовые вложения требуют значительных финансовых ресурсов в следствие чего компания аккумулирует на своих счетах финансовые резервы. Для сокращения зависимости от внешних источников финансирования, компания за указанный период значительно сократила свои долгосрочные финансовые вложения, но при этом доля краткосрочных финансовых вложений значительно возросла, в основном за счет краткосрочных депозитов клиентов. Несмотря на положительный финансовый результат, размер накопленных убытков достаточно большой, что требует аккуратного использования имеющихся активов с целью сохранения положительной динамики в случае снижения внешнего субсидирования.
2. Консолидированный отчет о прибылях и убытках АО «Казпочта» показал, что рост доходов в 2023 году по сравнению с 2019 годом обеспечен увеличением объемов почтовых услуг (+30%), при одновременном снижении финансовых услуг. Данный факт свидетельствует о снижении спроса на традиционные банковские услуги. Анализируя расходы компании следует отметить значительное сокращение государственной субсидии (на 42,3%). Данная тенденция усугубляется ежегодным ростом расходов на оплату труда. С точки зрения работников – ежегодное повышение заработной платы показывает социальную направленность компании, при этом в целом для компании это увеличивает финансовую нагрузку. Благодаря возросшим операционным доходам в 12 раз, компания вышла в прибыль не только по операционным доходам, но и в целом за год.
3. АО «Казпочта» в качестве одного из ключевых государственных предприятий Республики Казахстан, демонстрирует приверженность в социальной ответственности, ориентируясь на принципы ESG. Внедрение ESG-подхода позволяет АО «Казпочте» не только повышать эффективность своей деятельности, но и вносить значимый вклад в устойчивое развитие страны, поддерживая экологические инициативы, социальную интеграцию и высокие стандарты корпоративного управления. Также можно отметить, что АО «Казпочта» является примером компании, которая понимает и принимает всю ответственность перед обществом и окружающей средой. Внедрение ESG-подхода не только способствует повышению эффективности и конкурентоспособности компании, но и делает вклад в достижение целей устойчивого развития на национальном и глобальном уровнях. Приверженность АО «Казпочты» социальной ответственности и устойчивому развитию демонстрирует её стремление к созданию лучшего будущего для всех казахстанцев. Более того, для поддержания и развития своих принципов в области ESG, АО «Казпочта» должна продолжать инвестировать в инновации, поддерживать открытость и прозрачность своей деятельности, а также укреплять взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Такой подход позволит компании добиться не только экономических успехов, но и существенно улучшить качество жизни населения и состояние окружающей среды.
4. SWOT-анализ демонстрирует, что АО «Казпочта» имеет как сильные, так и слабые стороны. Примечательно, что, являясь государственной компанией, АО «Казпочта» имеет полярно разное воздействие на компанию. С одной стороны, имеет финансовую поддержку, с другой стороны, также на нее действует «бюрократическая машина» со своими механизмами, которые, безусловно, «тормозят» введение инноваций и других нововведений. К слову сказать, в отличии от большинства государственных компаний, частные компании имеют лучшие практики по снижению уровня бюрократии, где решения и реализация мер занимает значительно меньше времени, сил и средств. Соответственно для устранения данной слабой стороны, необходимо, государственным компаниям, в том числе АО «Казпочта» рассматривать и перенимать опыт частных компаний почтовых услуг, где бюрократия внутри предприятия фактически не имеет влияния на эффективное функционирование компании.

# **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ НА ОСНОВЕ ESG-ПРИНЦИПОВ**

## **3.1 Развитие конкурентных преимуществ почтовых компаний в условиях цифровой экономики**

Современные почтовые компании все сильнее испытывают на себе жесткие условия конкуренции, в которых они оказались. Главной причиной такого ситуации является стремительный рост развития сети Интернет, а вместе с ним и развитие электронной коммерции, особенно в последнее время.

Деятельность почтовых компаний достаточно многогранна. В реалиях сегодняшнего дня она дополняется еще и усилением часто несвойственных для них услуг. Так, по вполне очевидным причинам, таким как многолетний опыт осуществления денежных переводов, почтовые компании начинают развивать это направление, хотя очевидно, что конкурентную борьбу с банками им не выиграть. Даже несмотря на то, что благодаря своей разветвленной сети, почтовые компании способны доставлять денежные переводы в самые отдаленные места проживания людей.

При этом становится очевидным, что свое основное направление деятельности они развивают, но находятся в роли догоняющих, так как развитие логистической составляющей находится не на первом месте. Это в свою очередь приводит к тому, что к почтовым компаниям, как к логистическим операторам, клиенты перестают обращаться, а конкуренты, наоборот, усиливают логистическое направление внутри себя тем самым полностью выключая почтовые компании из конкурентной борьбы на рынке логистических услуг.

Глобальным трендом, который определяет развитие почтовых компаний сейчас и в среднесрочной перспективе – является развитие электронной коммерции.

По оценке одного из мировых консалтинговых агентств – компании McKinsey: «…упадок бизнеса почтовых отправлений – долгосрочный и надежный источник дохода для многих лидеров – обусловлен электронными коммуникациями и является структурным и необратимым. В то время как доля доходов от почтовых отправлений остается на уровне около 40 процентов в мире, глобальное соотношение объема писем к посылкам снизилось с 13:1 в 2005 году до 4:1 в 2015 году и предположительно достигнет паритета 1:1 к 2025 году.

В отличие от этого, тренд электронной коммерции приведет к возможности розничной торговли объемом в 8 трлн евро к 2025 году, создавая возможности, на которые ни один почтовый игрок не должен отказываться без борьбы. Захват части растущего объема посылок станет поэтому ключевым для лидеров, желающих защитить уникальные преимущества своих совместных операций почтовых отправлений и посылок» [226, 227].

Тренд, который уже невозможно изменить – этот изменяющаяся структура отправки в пользу посылок. И именно на этом почтовым компаниям необходимо сосредоточить свои усилия по формированию и развитию конкурентных преимуществ, соответствующих вызовам новой реальности. При этом конечно же не стоит забывать о своем нынешнем положении догоняющих особенно стоит отметить, что конкуренты уже достаточно давно развивают свои конкурентные преимущества, соответствующие современным вызовам. Как отмечается в исследовании [228]: «…Вся цепочка создания ценности для обработки посылок подвергается риску, как это показывают наиболее явно последние и крупные движения вперед в интеграции со стороны супергигантов электронной коммерции, таких как Amazon, Alibaba и JD.com. Эти шаги включают заказ Amazon на 20 тысяч доставочных фургонов в США и решение Alibaba предоставлять услуги по доставке посылок помимо своих собственных нужд для более широкого рынка. Три супергиганта теперь сами по себе занимают около 40 процентов онлайн-покупок в мире, и переход к доставке посылок кажется очевидным выбором».

Что касается традиционных почтовых компаний, то структура их затрат и эффективность труда остается на достаточно низком уровне. Но самое сложное и при этом самое важное – это развивать технологичность своих компаний, что автоматически повлечет за собой снижение затрат на труд и непроизводственные нужды (брак, ошибки, сбои) [229, 230].

Развитие конкурентных преимуществ почтовых компаний в условиях цифровой экономики включает в себя значительную трансформацию в отрасли, которая исторически зависела от традиционных почтовых услуг. С ростом популярности цифровых методов коммуникации, таких как электронная почта и мгновенные сообщения, почтовые операторы столкнулись с существенным снижением объемов физической почты, что вынудило их к инновациям и адаптации, чтобы выжить в условиях все более конкурентной среды. Этот сдвиг потребовал пересмотра бизнес-моделей, и многие почтовые компании начали активно инвестировать в логистику электронной торговли и цифровые услуги, чтобы соответствовать меняющимся потребительским ожиданиям относительно скорости, удобства и надежности [231-233].

Особенно важно, что рост электронной торговли стал основным двигателем изменений, побуждая почтовые компании улучшать свои возможности по доставке посылок и интегрировать передовые технологии. Прогнозы показывают, что объемы посылок будут продолжать значительно, расти, с предполагаемым среднегодовым темпом роста (CAGR) от 6% до 9% до 2028 года [234, 235]. Однако этот переход не лишен проблем; почтовые операторы также должны преодолевать конкуренцию со стороны частных курьерских служб, которые часто воспринимаются как более гибкие и эффективные, а также должны балансировать между обязательствами по обеспечению универсальной почтовой службы и необходимостью инноваций и прибыльности [236, 237].

Основным элементом развития конкурентных преимуществ в новой среде является принятие цифровой трансформации и автоматизации. Более 93% почтовых операторов начали предоставлять цифровые почтовые услуги, осознавая важность использования аналитики данных и потребительских инсайтов для повышения операционной эффективности и улучшения клиентского опыта [238, 239]. Кроме того, культура инноваций играет ключевую роль, позволяя организациям оставаться адаптивными и быстро реагировать на рыночные изменения, а также развивать партнерства с технологическими компаниями для совместного создания устойчивых решений [240, 241].

Несмотря на развитие отрасли, почтовые компании продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, включая финансовые последствия снижения доходов от традиционной почты и необходимость внедрения устойчивых практик в ответ на общественные требования к экологической ответственности. В то время как почтовый сектор преодолевает эту сложную среду, его способность разрабатывать и поддерживать конкурентные преимущества будет критически важна для долгосрочного успеха и актуальности в цифровой экономике [242, 243].

Переход к цифровой коммуникации вынудил почтовые службы пересмотреть свои бизнес-модели и стратегии. Чтобы выжить в стремительно развивающейся цифровой экономике, традиционным почтовым операторам необходимо трансформировать свои исторические практики, сосредоточив внимание на электронной коммерции и технологичных решениях [234, 235]. Одним из ярких примеров трансформации стало увеличение инвестиций в цифровые почтовые услуги – 93% почтовых организаций предлагают такие услуги либо напрямую, либо в партнерстве с технологическими компаниями [236]. Интеграция аналитики данных и передовых технологий теперь является обязательной для современных почтовых операторов, чтобы удовлетворить изменяющиеся потребительские требования в отношении удобства, скорости и надежности [237,238].

Почтовая отрасль претерпевает значительную трансформацию, адаптируясь к требованиям цифровой экономики. Несколько ключевых тенденций формируют стратегии и операции почтовых компаний по всему миру.

Цифровая трансформация стала необходимостью для почтовых служб, чтобы оставаться актуальными в условиях усиливающейся конкуренции. Одной из заметных тенденций является быстрое внедрение технологий автоматизации, которые оптимизируют обработку почты и процессы доставки. Системы автоматизации почты, включая современные сортировочные машины и программное обеспечение для оптического распознавания символов (OCR), повышают операционную эффективность и сокращают затраты [239,240]. Более 93% почтовых операторов сейчас предлагают какие-либо цифровые почтовые услуги, что отражает стремление отрасли к модернизации и диверсификации [241].

Рост электронной коммерции стал важным фактором изменений в почтовом секторе. В то время как объемы традиционной почты снижаются, объемы посылок продолжают расти, и прогнозируется рост в пределах 6–9% среднегодового темпа роста (CAGR) до 2028 года [242]. Пандемия COVID-19 ускорила эту тенденцию, побудив многие почтовые компании развивать логистические возможности для удовлетворения увеличенного спроса на доставку посылок [235, 243]. Компании, такие как Amazon и JD.com, теперь управляют значительной долей заказов, что представляет, как вызовы, так и возможности для почтовых операторов интегрироваться в цепочку поставок электронной коммерции [242, 244].

Еще одной новой тенденцией является рост модели доставки «потребитель-бизнес-потребитель» (C2B2C). Эта модель, получившая популярность благодаря стремлению потребителей к устойчивым вариантам покупок, по прогнозам, будет составлять 11% от общего объема посылок к 2028 году, увеличиваясь ежегодно на 14% [242]. Почтовые службы могут воспользоваться этой тенденцией, предлагая интегрированные логистические решения, которые удовлетворяют изменяющимся потребностям как потребителей, так и бизнеса.

Значимость аналитики данных для принятия стратегических решений становится все более признанной в почтовой отрасли. Уровни использования данных и доступность данных в реальном времени являются ключевыми показателями, которые почтовые компании начинают активно применять для повышения операционной эффективности и улучшения клиентского опыта [245]. Более того, интеграция функций самообслуживания и почтовых сервисных приложений становится нормой, при этом значительное количество почтовых компаний планируют запустить такие приложения для повышения вовлеченности клиентов [246].

Устойчивость также является важным аспектом для почтовых компаний, поскольку растет общественное давление на экологически чистые практики. Переход от физических услуг к цифровым не только помогает снизить экологический след, но и позиционирует почтовых операторов как инновационных поставщиков услуг в секторах электронного правительства, электронной коммерции и электронной финансовой деятельности [247]. Инициативы, такие как УЧП Инновационный вызов, поощряют сотрудничество между почтовыми операторами и технологическими компаниями для совместного создания решений, использующих почтовые данные для устойчивого роста [241].

В быстро меняющемся ландшафте цифровой экономики почтовые компании сталкиваются с уникальными вызовами и возможностями, которые формируют их конкурентные преимущества. Для того чтобы успешно конкурировать на фоне растущих потребительских ожиданий и усиливающейся конкуренции, эти организации должны использовать свои сильные стороны, одновременно устраняя внутренние слабости.

Одним из основных конкурентных преимуществ для почтовых компаний является их способность эффективно внедрять цифровую трансформацию. Разрабатывая ориентированную на клиента продуктовую стратегию и внедряя передовые технологии, эти компании могут улучшить клиентский опыт и оптимизировать операции. Ключевыми аспектами являются интеграция аналитики данных для понимания поведения потребителей, что может привести к персонализированным услугам и улучшенной эффективности [248, 249]. Например, использование данных о клиентах позволяет предлагать более индивидуализированные варианты доставки, что способствует повышению лояльности и удовлетворенности клиентов.

Операционная эффективность остается важнейшим фактором для почтовых компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность. Компаниям необходимо внедрять метрики для оценки своей эффективности, такие как время обработки, стоимость за транзакцию и соглашения о уровне обслуживания (SLA), чтобы выявить области для улучшения [250]. Использование автоматизации и передовых технологий в логистике и процессах доставки может значительно снизить операционные затраты и повысить скорость обслуживания [251]. С ростом потребности в быстрой доставке оптимизация операционных процессов становится важным элементом для поддержания конкурентного преимущества.

Фокус на услугах, ориентированных на клиента, является еще одним важным конкурентным преимуществом. Почтовые компании могут выделиться, предлагая улучшенные услуги, которые соответствуют меняющимся требованиям потребителей, такие как гибкие даты доставки и отслеживание посылок в реальном времени [252]. Приоритетное внимание к удовлетворенности клиентов и предоставление сотрудникам необходимых инструментов и обучения позволяет создавать более вовлеченную и отзывчивую сервисную среду [253]. Этот подход не только улучшает лояльность клиентов, но и смягчает угрозу со стороны частных курьерских компаний.

Диверсификация бизнес-портфеля является ключевым элементом для почтовых компаний, стремящихся сохранить прибыльность на фоне снижения объемов традиционной почты. Используя существующие активы и входя на новые рынки, они могут компенсировать падение доходов от почтовых и розничных услуг [235]. Кроме того, развитие культуры инноваций в организации – с приоритетом на исследования и разработки, а также отслеживанием показателей инноваций – помогает сохранять конкурентное преимущество в цифровой экономике [245].

Наконец, почтовые компании должны быть гибкими в условиях конкурентного давления со стороны новых участников и устоявшихся игроков в логистическом секторе. Применяя структурированный подход к инновациям, например, разрабатывая цифровую стратегию и стратегию работы с данными, а также улучшая прозрачность на всех этапах производственной цепочки, компании могут оставаться актуальными и конкурентоспособными на фоне интенсивной конкуренции [248]. Ориентируясь на эти стратегические области, почтовые компании могут развивать и поддерживать свои конкурентные преимущества в условиях цифрового мира.

Почтовые компании по всему миру сталкиваются с серьезными проблемами, преодолевая сложности цифровой экономики. Эти проблемы в первую очередь вызваны появлением электронной конкуренции, изменением потребительских предпочтений и требованиями к поддержанию обязательств по обеспечению универсальной почтовой услуги.

Традиционная почтовая отрасль претерпела значительные изменения с ростом популярности электронной коммуникации, что привело к заметному сокращению объемов традиционной почты. Поскольку потребители все больше предпочитают мгновенную цифровую коммуникацию и онлайн-транзакции, спрос на традиционные почтовые услуги снизился, что представляет угрозу для основных источников дохода почтовых операторов [247, 254]. Эта эволюция требует от почтовых служб быстрого реагирования и адаптации, чтобы оставаться конкурентоспособными против цифровых компаний, которые преуспевают в скорости и диверсификации услуг [255].

Обязанность предоставления универсальной почтовой услуги представляет собой уникальную проблему для почтовых операторов. В то время как они стремятся расширить свое присутствие на новых почтовых рынках, им также необходимо соблюдать обязательства по предоставлению универсального доступа к основным почтовым услугам. Балансировка этих обязанностей требует тщательного стратегического планирования и инновационных решений, поскольку их невыполнение может поставить под угрозу рыночные позиции [247, 254]. Почтовые операторы должны находить баланс между необходимостью адаптации к меняющимся потребительским ожиданиям и выполнением своих обязательств перед разнообразными клиентскими базами, охватывающими различные демографические группы.

Для эффективной конкуренции почтовые компании испытывают давление, чтобы ускорить процесс цифровизации своих услуг [241, 247]. Это включает в себя внедрение новых технологий для модернизации и диверсификации предложений. Несмотря на то, что более 93% почтовых операторов предоставляют цифровые почтовые услуги, те, кто еще не полностью принял цифровую трансформацию, рискуют оказаться в стороне как поставщики ключевых услуг в таких критически важных областях, как электронное правительство, электронная коммерция и электронные финансы [241]. Кроме того, растущий общественный спрос на устойчивость усложняет этот процесс трансформации, поскольку компании должны внедрять инновации для сокращения своего экологического следа при улучшении эффективности обслуживания [251, 256].

Рост электронной коммерции также повлиял на логистику почтовых служб, особенно на доставку последней мили. Независимые экспедиторы усиливают свои операции, чтобы конкурировать с такими крупными игроками, как Amazon, которые изменили потребительские ожидания в отношении скорости доставки и качества обслуживания [257]. Почтовые компании должны справляться с этим конкурентным давлением, обеспечивая эффективность и устойчивость своих систем доставки.

Развитие конкурентных преимуществ для почтовых компаний в условиях цифровой экономики требует реализации стратегических инициатив, направленных на использование цифровой трансформации, инноваций и адаптивности. По мере того, как почтовые и транспортные компании эволюционируют, чтобы соответствовать меняющимся ожиданиям клиентов, выделяются несколько ключевых стратегий, которые помогут им двигаться вперед.

Почтовые компании должны принять цифровую трансформацию как основную стратегию для повышения операционной эффективности и качества обслуживания клиентов. Это включает в себя внедрение передовых технологий и создание цифровых бизнес-моделей, которые могут оперативно реагировать на потребности клиентов [258, 259]. Организации должны синхронизировать свои усилия по цифровой трансформации с более широкими бизнес-стратегиями для обеспечения согласованного роста и актуальности на рынке [255].

Применение методологий Agile в управлении проектами позволяет почтовым компаниям внедрять изменения быстрее, обеспечивая их конкурентоспособность на динамичном рынке. Краткосрочные, целенаправленные проекты, которые ориентированы на быструю вхождение на рынок, могут эффективно решать проблемы клиентов и стимулировать постепенный рост [255]. Этот подход контрастирует с традиционным долгосрочным планированием проектов, позволяя организациям быть более гибкими и оперативно реагировать на рыночные изменения.

Для того чтобы оставаться актуальными, почтовые службы могут диверсифицировать свои предложения, выходя за рамки традиционной доставки почты. Это включает в себя исследование новых бизнес-моделей, таких как предоставление финансовых услуг, логистических решений и аналитики данных, что может создать дополнительные источники дохода и улучшить вовлеченность клиентов [260]. Расширяя свой сервисный портфель, почтовые компании могут лучше удовлетворять разнообразные потребности своих клиентов и укреплять свою конкурентную позицию в цифровой экономике.

Установление четких KPI критически важно для отслеживания эффективности инициатив цифровой трансформации. Показатели, такие как Индекс инноваций и устойчивость к киберугрозам, должны использоваться для оценки того, насколько эффективно организация адаптируется к цифровым изменениям и стимулирует инновации [259]. Эти KPI не только предоставляют информацию о текущих результатах, но и направляют стратегические корректировки для обеспечения дальнейшего роста и конкурентного преимущества.

Почтовая служба США (USPS) является важным примером того, с какими проблемами и возможностями сталкиваются почтовые операторы в цифровой экономике. USPS столкнулась с проблемами снижения объемов почты, усиления конкуренции со стороны частных курьерских служб и необходимости технологической модернизации [253]. SWOT-анализ USPS подчеркивает ее обширную сеть и узнаваемость бренда как ключевые сильные стороны, в то время как устаревшие технологии и финансовые ограничения оказываются значительными слабостями. Этот кейс подчеркивает потенциал USPS расширяться в сфере электронной коммерции и использовать технологии для повышения эффективности и обслуживания клиентов, отвечая на меняющиеся ожидания американской аудитории [241, 253].

Когда USPS размышляет о своем будущем, ей предстоит выбрать различные стратегические альтернативы, включая сохранение текущей бизнес-модели, что может привести к продолжению финансовых потерь, или рассмотреть частичную приватизацию, которая могла бы привлечь капитал, но при этом может привести к потерям рабочих мест [253]. Более того, потенциал технологических сдвигов и финансовые ограничения создают значительные риски, которые могут подорвать усилия по трансформации [253]. Этот кейс подчеркивает важность адаптации к изменяющимся потребительским привычкам и технологическим достижениям для того, чтобы оставаться актуальными в логистической отрасли [241, 253].

По всему миру почтовые операторы все чаще отдают приоритет цифровой трансформации, чтобы оставаться конкурентоспособными в расширяющейся цифровой экономике. Исследования показывают, что более 93% почтовых служб по всему миру предлагают некоторые формы цифровых услуг, такие как онлайн-отслеживание и решения для электронной коммерции, либо напрямую, либо в партнерстве с технологическими компаниями [241]. Всемирный почтовый союз (UPU) инициировал программы, такие как Инновационный вызов, чтобы способствовать сотрудничеству между почтовыми операторами, технологическими компаниями и академическими учреждениями для решения текущих проблем и использования потенциала почтовых данных для инновационных решений [241, 260, 261].

Сдвиг в сторону цифровых услуг также обусловлен требованиями потребителей, которые хотят удобства и надежности, что заставляет почтовые службы интегрировать передовые логистические системы, которые обеспечивают сложные сети доставки и отслеживание в реальном времени [237]. С ростом тренда омниканальной торговли почтовые операторы должны обеспечивать беспрепятственные переходы между онлайн- и офлайн-сервисами, поддерживая высокие стандарты обслуживания, соответствующие современным ожиданиям потребителей [237, 261].

Почтовая отрасль переживает значительные трансформации, адаптируясь к требованиям цифровой экономики и меняющимся ожиданиям потребителей. Электронная коммерция стала основным драйвером изменений, революционизируя логистику и создавая как возможности, так и проблемы для почтовых операторов. По мере того, как объемы посылок продолжают расти, почтовые компании все больше сосредоточены на оптимизации своих операций для эффективной обработки этого сдвига [262, 263].

Технологические инновации, такие как искусственный интеллект (AI), робототехника и блокчейн, готовы изменить будущее почтовых услуг. К 2030 году ожидается, что многие почтовые учреждения станут полностью автоматизированными, способными обрабатывать огромные объемы почты и посылок с минимальным вмешательством человека. Эта трансформация направлена на повышение эффективности и сокращение операционных расходов, а также на обеспечение более быстрых сроков доставки для клиентов [239, 264]. Кроме того, интеграция передовых технологий позволит развивать интеллектуальную инфраструктуру, улучшая общую логистическую сеть [264].

Цифровая трансформация остается ключевым направлением для почтовых операторов, которые конкурируют с цифровыми компаниями. Необходимость цифровизации очевидна, и многие почтовые службы сообщают о повышении инвестиций в цифровые почтовые предложения и партнерства с частным сектором для улучшения своих сервисных возможностей [236, 247]. Этот сдвиг в сторону цифровых услуг критически важен для сохранения актуальности в таких областях, как электронное правительство, электронная коммерция и электронные финансы, где традиционные почтовые службы должны внедрять инновации, чтобы не отставать от конкурентов [265].

С ростом общественного давления на устойчивость почтовые компании вынуждены искать экологически чистые практики и инновации. Инициативы, направленные на углеродную нейтральность и использование устойчивых методов доставки, становятся все более важными в развитии отрасли [235]. Эта двойная экологическая и цифровая революция требует сбалансированного подхода, когда почтовые службы могут внедрять инновации, одновременно решая экологические проблемы.

Несмотря на обещающие прогнозы, почтовая отрасль сталкивается с различными проблемами, включая сокращение объемов доставки писем, что негативно сказывается на доходах. Сообщается, что 99% почтовых операторов ощутили значительные последствия этого спада, что заставляет их более сильно полагаться на рост объемов посылок через электронную коммерцию [263]. Кроме того, высокие затраты на внедрение автоматизированных систем могут помешать меньшим или региональным почтовым службам полностью внедрить эти технологии, что может замедлить общий прогресс на рынке [239].

В сложившейся ситуации почтовым компаниям крайне важно усилить свои конкурентные преимущества под меняющиеся условия рынка. Тот факт, что конкуренты уже ушли далеко вперед и контролируют значительную долю рынка посылок, не должен останавливать почтовые компании. Первоначальное, и самое главное конкурентное преимущество почтовой компании любой страны, в том числе АО Казпочта, является то, что это назначенные операторы в стране, то есть только эти компании являются участниками Всемирного почтового союза – организации являющейся структурным подразделением ООН по вопросам почтовых коммуникаций в мире. А это огромная сеть почтовых отделений (661000 почтовых отделений). Такого количества филиалов нет ни у одной компании, касающейся логистического или почтового бизнеса. Цифровая трансформация такого количества почтовых отделений по всему миру требует значительных финансовых ресурсов, которые у самих почтовых компаний отсутствуют. Для решения этого вопроса требуется поиск источников инвестиций. Важной составляющей любого бизнеса, и почтовый бизнес в этом смысле не является исключением, а скорее наоборот – ярким примером, является наличие партнеров и партнерских соглашений. Для того, чтобы мощное конкурентное преимущество почтовых компаний, в виде разветвленной сети почтовых отделений, находящихся в самых отдаленных уголках земного шара, давало свои результаты важно, чтобы почтовые компании всех стран-участниц Всемирного почтового союза находились в тесных партнерских взаимоотношениях и привлекали к партнерству иные компании в своих странах. Для выстраивания таких партнерских взаимоотношений почтовым компаниям необходимо, чтобы на этом этапе их развития главным партнером стало государство и почтовые компании были включены в цифровые стратегии, которые инициируются и координируются на государственном уровне.

Актуализируя имеющуюся повестку дня, почтовым компаниям необходимо сосредоточить свои усилия для развития конкурентных преимуществ в цифровой экономике на следующем:

1. Выстраивание взаимоотношений в едином цифровом пространстве с другими назначенными операторами для максимального использования ресурсов мировой почтовой сети.
2. Поиск источников финансирования для масштабной цифровой трансформации почтовых отделений по стандартам Всемирного почтового союза, для интеграции в мировую почтовую сеть.
3. Интеграция в мировую почтовую сеть потребует вступления в различные ассоциации, если таковые имеются, либо создание таких ассоциаций на уровне макрорегионов. В частности, для АО Казпочта таким макрорегионом является Центральная Азия. Развитие партнерской сети в данном регионе позволит укрепить мировую сеть почтовых компаний и успешно противостоять мировым торговым гигантам на рынке электронной коммерции.
4. Встраивание в мировую почтовую сеть на ряду с поиском источников финансирования потребует разработки отдельных цифровых программ для почтовых компаний и синхронизации данных программ с уже действующими цифровыми программами на государственном уровне.

Оптимальным вариантом для развития конкурентных преимуществ почтовых компаний является создание цифровой экосистемы, адаптированной к вызовам времени и соответствующей мировым стандартам, установленным Всемирным почтовым союзом, а также интегрированной с другими цифровыми экосистемами на государственном и мировом уровне.

По оценкам Всемирного почтового союза на территории стран Европы и СНГ уровень проникновения цифровых почтовых услуг следующий (таблица 28).

Таблица 28 – Уровень проникновения цифровых почтовых услуг в странах Европы и СНГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование цифровой почтовой услуги | Уровень, % |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Онлайн поиск (почтовые индексы, адреса, почтовые отделения) | 94 |
| 2 | Онлайн информация о сервисах и тарифах | 88 |
| 3 | Отслеживание и трассировка | 88 |
| 4 | Онлайн контакт и обслуживание клиентов | 82 |
| Продолжение таблицы 28 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 5 | Электронное уведомление | 77 |
| 6 | Гибридная почта | 59 |
| 7 | Электронные переводы | 59 |
| 8 | Интеграция почтовых веб-сервисов с сайтами электронных магазинов | 53 |
| 9 | Интернет-магазин филателистических и почтовых товаров | 53 |
| 10 | Общественный точка доступа в интернет в почтовых отделениях | 47 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [266,267] | | |

Следует отметить, что в данный регион не включены страны Европы, являющиеся членами G7. Данные страны включены в другую группу, а в данной группе представлены страны постсоветского пространства включая страны Восточной Европы и бывшего СССР. И надо сказать, что по многим показателям этот регион не уступает промышленно развитым странам.

В таблице 29 представлено развитие цифровых почтовых услуг в странах данного региона. В таблице 29 приняты следующие условные обозначения: «O» обозначает, что электронная услуга предоставляется; «D» обозначает, что электронная услуга находится в стадии разработки операторами.

Таблица 29 – Цифровые почтовые услуги в регионе Европы и СНГ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа услуг | Вид цифровой почтовой услуги | Албания | Азербайджан | Беларусь | Босния и Герцеговина | Болгария | Чешская Республика | Венгрия | **Республика Казахстан** | Кыргызская Республика | Республика Македония | Республика Молдова | Румыния | Российская Федерация | Словакия | Республика Таджикистан | Турция | Украина |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Электронная почта и электронное правительство | Электронный почтовый ящик |  |  | O | D |  |  | D | **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Прямая рассылка онлайн |  |  | O | O |  |  | O | **O** |  |  |  |  | D |  |  |  |  |
| Зарегистрированное почтовое электронное письмо |  |  | D |  |  | O | D | **O** |  |  |  |  | O |  |  | O |  |
| Электронные открытки |  |  | O | D |  | O | O | **O** |  |  |  | O |  |  |  |  |  |
| Онлайн бюрофакс |  |  | O |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Электронный счет |  |  | O |  |  |  | O | **O** |  |  |  |  | O |  |  | D |  |
| Гибридная почта |  |  | O | O | O | O | O | **O** |  | O |  |  | O | O |  | O |  |
| Обратная гибридная почта |  |  |  |  |  |  | O | **D** |  |  |  |  |  | O |  |  |  |
| Онлайн-облегчение гибридной почты |  |  |  | O |  |  | O | **O** |  |  |  |  | O |  |  |  |  |
| Электронная почтовая сертификационная маркировка |  |  |  |  |  | O | D |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Цифровая подпись |  | O |  |  |  | O | O |  |  |  |  |  | O |  |  |  |  |
| Услуги цифровой идентификации |  |  |  |  |  | O | D | **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуги аккредитации |  |  |  |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Цифровой архив |  |  |  |  |  | O |  | **O** |  |  |  |  |  | O |  |  |  |
| Продолжение таблицы 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|  | Электронные здравоохранительные услуги |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | O |  |  |  |  |
| Электронное управление |  |  |  |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  | O | O |  |  |  |
| Электронная коммерция | Интернет-магазин филателистических и почтовых товаров |  |  | O | D |  | O | O | **O** |  | D |  |  | O | O |  |  | O |
| Онлайн портал почтовых покупок (торговый центр) |  |  | O | D |  | O |  | **O** |  |  |  |  | O | O |  | D |  |
| Онлайн таможенная декларация |  |  | O |  |  |  | D | **O** |  |  |  |  | O | O |  |  | O |
| Интеграция почтовых веб-сервисов с сайтами электронной торговли |  | O |  | D |  | O | O | **O** |  |  |  |  | D | O |  | D | O |
| Отчеты о производительности и аналитика |  |  |  | D |  |  | O |  |  |  |  |  | O | O |  |  |  |
| Виртуальная международная адресная служба |  |  |  |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Расчет оценочной общей стоимости посадочных расходов |  |  | O |  |  |  | O | **O** |  |  | O |  | O | O |  |  | O |
| Онлайн управление: доставка документов/товаров |  |  | O |  |  |  | O | **O** |  |  |  |  |  | D |  | O |  |
| Цифровые финансовые и платежные услуги | Управление онлайн-аккаунтом |  |  |  |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  | O |  |  |  |  |
| Электронные денежные переводы | O | O | O | D | O |  |  | **O** | O |  | O |  | O |  |  |  | O |
| Платежные решения |  |  | O |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  | D | O |  |  |  |
| Онлайн оплата счетов |  |  | O | D |  |  |  | **O** |  |  |  |  | O | O | O |  |  |
| Услуги эскроу для электронной коммерции |  |  |  |  |  |  |  | **O** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Службы поддержки | Общественная точка доступа в Интернет в почтовых отделениях |  | D | O |  |  | D | O | **O** |  |  | O |  |  | O | O |  |  |
| Онлайн информация о услугах и тарифах | O | O | O | O | O | O | O | **O** | O | O | O | O | O | O |  |  | O |
| Онлайн поиск (почтовые индексы, адреса, почтовые отделения) | O | O | O | O | O | O | O | **O** | O | O | O | O | O | O | O |  | O |
| Онлайн контакты и обслуживание клиентов | O |  | O | O | O | O | O | **O** |  | O | O | O | O | O | O |  | O |
| Отслеживание и трассировка | O | O | O | O | O | O | O | **O** | O | O | O | O | O | O |  |  | O |
| Электронное уведомление | O | O | O | D | O | O | O | **O** |  |  | O |  | O | O |  | O | O |
| Изменение адреса онлайн |  |  | O |  | D | O | O | **O** |  |  |  |  |  | D |  |  |  |
| Удержание доставки почты онлайн | O |  |  |  |  | D | O |  |  |  |  |  |  | D |  |  |  |
| Онлайн-сервисы очистки адресов |  |  |  |  |  |  | O |  |  |  |  |  |  | D |  |  |  |
| Электронное почтовое выставление счетов |  |  | O |  |  |  | O |  |  |  |  |  |  | O |  |  |  |
| Цифровые почтовые марки |  |  | O |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Цифровые индивидуальные почтовые марки | O |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | O |  |  |  |
| Сервис забора |  |  |  | O |  |  | O | **O** |  |  |  |  |  | O |  |  | O |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [266,267] | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Представленные данные отчетливо демонстрируют потенциал Республики Казахстан и ее национального потового оператора АО Казпочта для формирования такой цифровой экосистемы. Практически все цифровые услуги, которые могут быть оказаны почтовыми компаниями предоставляются АО Казпочта.

Такие впечатляющие результаты являются залогом правильных и своевременных решений, как оперативно-тактического, так и стратегического уровня.

В таблице 30 представлены основные стратегические решения, в результате которых достигнуты такие результаты.

Таблица 30 – Стратегические решения для предоставления электронных почтовых услуг в странах Европы и СНГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Стратегические решения | Уровень, % |
| 1 | Увеличение средств на развитие электронной инфраструктуры | 75 |
| 2 | Разработка новой стратегии развития специализированного цифрового рынка | 67 |
| 3 | Новый бизнес-отдел по электронным услугам | 63 |
| 4 | Специализированная обучающая программа | 60 |
| 5 | Набор специалистов с определенными знаниями в области цифрового мира | 53 |
| 6 | Поощрение третьих сторон, таких как разработчики, стартапы и т. д., предлагать новые почтовые электронные услуги (через инициативы, такие как "хакатоны") | 44 |
| 7 | Создание или укрепление внутренних инновационных возможностей (исследовательская группа, инновационная лаборатория) | 31 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [268-269] | | |

Наибольший процент решений, которые оказали существенное влияние на развитие электронных почтовых услуг оказали решения по выделению финансирования. В этом нет ничего удивительного. Наличие финансирования правильных и своевременных проектов всегда приносит ожидаемые результаты. В то время, как создание значительного финансового потока для финансирования оперативно-тактической деятельности позволяет поддерживать достигнутый уровень. Однако, как показало исследование, если финансируются утраченные или слабеющие конкурентные преимущества, то это приводит к неэффективному использованию финансовых ресурсов и потере конкурентных позиций.

Финансирование цифровой экосистемы по мнению автора, должно обязательно базироваться на основе ESG-принципов. Учитывая значимость целей устойчивого развития ООН, а также тот факт, что почтовые компании своей деятельностью активно участвуют в достижении целей № 8, 9, 16, 17, кроме того, достаточно существенное влияние почтовые компании оказывают на достижение цели № 2, использование ESG-принципов становятся стратегическим конкурентным преимуществом для почтовых компаний. Поэтому, для усиления конкурентных преимуществ, имеющихся у АО Казпочта, в совокупности с достигнутым уровнем цифровизации отрасли и оказываемых электронных услуг, необходимо разрабатывать цифровую экосистему, базирующуюся на ESG-принципах.

Автором предлагается пошаговый алгоритм разработки такой цифровой экосистемы.

1. На первом этапе компании необходимо определить ESG-стратегию. Данный этап включает в себя следующие элементы:

* Оценка воздействия – проведение аудита текущей деятельности для определения уровня воздействия на окружающую среду.
* Определение целей устойчивого развития ООН подходящих под деятельность почтовой компании (возможно будут выделены иные цели).
* Формулировка стратегии с учетом социальных, экологических и управленческих взглядов и обязательное соответствие мировым стандартам и требованиям, применяемым почтовыми компаниями во всем мире, в том числе разработанных Всемирным почтовым союзом.

1. Положения по экологической ответственности, включающее в себя:

* Достижение углеродной нейтральности посредством использования облачных технологий, оптимизации маршрута доставки и перехода на электромобили.
* Эффективное использование энергии через использование энергосберегающих технологий в особенности в дата-центрах и местах обработки данных.
* Внедрение системы управления отходами с использованием систем рециклинга.

1. Положения по социальной ответственности, в том числе:

* Разработка сервисов и приложений, а также офисов и центров обслуживания населения с учетом особенностей развития личности и физических особенностей.
* Защита персональных данных. Швейцарские банки благодаря этому конкурентному преимуществу имеют столь длинную и успешную историю развития и деятельности.
* Активное участие в жизни общества. Имея такую разветвленную сеть в некоторых уголках страны только почтовое отделение и является тем окном в мир, с помощью которого местные жители имеют доступ к информации. Поэтому крайне важно сохранять ту первоначальную функцию, возложенную на почтовые отделения, как место обмена информацией и встреч.

1. Корпоративное управление, основанное на принципах семейности и общего дела через обеспечение:

* Прозрачности, отчетности и публичности. Для всех стейкхолдеров важно понимать направление и цели развития компании.
* Внедрение внутрифирменных кодексов поведения и этических правил.
* Выявление рисков, связанных с соответствием деятельности компании с ESG-принципами.

1. Интеграция ESG-принципов в цифровую экосистему через достижение:

* Продуктов, разработанных с учетом ESG-принципов.
* Включение в состав аналитических показателей, особой группы показателей, характеризующих соответствие деятельности ESG-принципам.
* Вырабатывание корпоративной ценности и культуры на соблюдение работниками ESG-принципов.

1. Постоянный мониторинг, улучшение и корректировка, в том числе:

* Получение обратной связи от заинтересованных сторон, клиентов, акционеров и т.д.
* Обучение в течении всей жизни, внедрение практики постоянного обучения как сотрудников, так и руководителей.
* Инновационное мышление, через выдачу внутрифирменных грантов на исследование и разработки, поощрение активных работников, поддерживающих корпоративную культуру на ESG-принципах, организацию волонтерского движения, популяризирующего деятельность компании.

Представленный алгоритм по мнению автора позволит реализовать создание цифровой экосистемы в компании АО Казпочта для формирования у ней конкурентных преимуществ на основе ESG-принципов, которые позволят масштабировать указанную инфраструктуру на макрорегион Центральную Азию, что обеспечит эффективную интеграцию в мировую сель почтовых компаний для успешно конкурентной борьбы в условиях цифровой экономики.

Цифровые экосистемы достаточно прочно вошли в бизнес-среду и на сегодняшний день являются определяющим фактором успеха для любых компаний. Почтовые компании, в силу своей специфики, а также диверсификации услуг, по мнению автора должны сформировать свою цифровую экосистему для успешной конкурентной борьбы используя свое основное конкурентное преимущество – количество филиалов, а также количество пользователей.

Основные направления развития АО Казпочта, заявленные в стратегических документах – это развитие почтовых услуг, развитие финансовых услуг и развитие агентских услуг. Соединение этих направлений в единую цифровую экосистему позволит компании значительно расширить перечень предлагаемых услуг для своих клиентов, а также, за счет партнерских взаимоотношений в рамках Всемирного почтового союза, сформировать единую цифровую экосистему, с возможностью масштабирования на первоначальном этапе на Центральную Азию и далее с выходом на мировую цифровую экосистему, включающую всех назначенных операторов по всему миру.

Процесс создания стоимости и ценности для клиентов с развитием технологий постоянно меняется и сегодня для успешного ведения бизнеса, максимального использования своих конкурентных преимуществ уже становится недостаточно. Необходимо выстраивать такую цепочку создания стоимости, которая позволит клиентам максимально удовлетворить свои потребности без затрат на поиск возможных вариантов.

АО Казпочта обладает всеми необходимыми составляющими для создания стоимости посредством создания цифровой экосистемы. А учитывая тот факт, что структура рынка почтовых отправлений, в силу бурного развития e-commerce смещается в сторону посылок, генерация стоимости за счет предоставления дополнительных услуг при сопровождении сделок e-commerce, только усилит конкурентные позиции компании и позволит привлечь новых клиентов.

На рисунке 14 представлена авторская концепция цифровой экосистемы для почтовых компаний (на примере АО Казпочта).

Рисунок 14 – Цифровая экосистема АО Казпочта (разработано автором)

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [271-272]

В основу концепции заложены традиционные и вновь формируемые виды услуг, оказываемых почтовыми компаниями.

В число традиционных услуг, оказываемых почтовыми компаниями, включаются услуги по доставке посылок и услуги по доставке корреспонденции, а также услуги по банковскому обслуживанию, так как почтовые компании традиционно являются и финансовыми организациями особенно в отдаленных населенных пунктах. К числу вновь формируемых видов деятельности относятся финансовые услуги в части оказания брокерского обслуживания, агентские услуги по приобретению билетов (железнодорожных, авиа, автобусных). В качестве дополнительных услуг автор предлагает оказание агентских услуг по бронированию отелей, услуг по обслуживанию в отелях, в том числе доставке еды в номер и т.д.

Представленная концепция цифровой экосистемы дает возможность почтовым компаниям сформировать, а самое главное управлять цепочкой создания стоимости, управлять своими конкурентными преимуществами в условиях турбулентной внешней среды.

На рисунке 15 представлена цепочка создания стоимости почтовыми компаниями в условиях цифровой экономики

Оказание финансовых услуг (брокерские)

Оказание агентских услуг (билеты)

Оказание почтовых услуг

Создание стоимости

Оказание агентских услуг (отели)

Оказание финансовых услуг (банковские)

Рисунок 15 – Цепочка создания стоимости в АО Казпочта

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [268-270]

Представленная автором цепочка создания стоимости свидетельствует от том, что почтовые компании, в частности АО Казпочта, в настоящее время представляют собой не столько почтовую компанию по доставке посылок и корреспонденции. Создав свою цифровую экосистему с привлечением партнеров, компания сможет существенно расширить перечень оказываемых услуг. Как например, услуги по бронированию отелей можно расширить и на оказание услуг по организации отдыха, развитие туристических услуг в совокупности с доставкой срочной корреспонденции к месту отдыха клиента, а также с возможностью предложения клиентам (по договоренности с судоходными компаниями) круизов на грузовых кораблях по основным судоходным маршрутам, включая прохождение Суэцкого и Панамского каналов.

Представленная концепция цифровой экосистемы, а также авторский подход к созданию стоимости почтовыми компаниями, предъявляет новые требования к определению эффективности управления возникающих конкурентных преимуществ в результате цифровой трансформации и в первую очередь необходимо понять, как происходит трансформация управления конкурентными преимуществами с учетом и цифровой экосистемы и ESG – принципов. Необходимость понимания трансформации возникает по причине значимости не только партнерских взаимоотношений в цифровой экосистеме, но также и того, как партнеры соблюдают требования ООН по адаптации процессов создания стоимости под усиливающиеся экологические, социальные и корпоративные требования.

## **Трансформация стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний**

Как было описано в первой главе, конкурентные преимущества кроме общеизвестной классификации, имеют свой жизненный цикл. В соответствии с авторским подходом к определению жизненного цикла конкурентных преимуществ необходимо адаптировать жизненный цикл конкурентных преимуществ с учетом сформированной цифровой экосистемы. Другими словами, как будет меняться жизненный цикл конкурентных преимуществ внутри масштабной цифровой экосистемы почтовой компании, являющейся самой цифровой экосистемой, а также входящей в цифровую экосистему более высокого порядка.

Авторы, занимающиеся изучением цифровых экосистем, как новых моделей ведения бизнеса, выделяют следующие уровни цифровой экосистемы (рисунок 16).

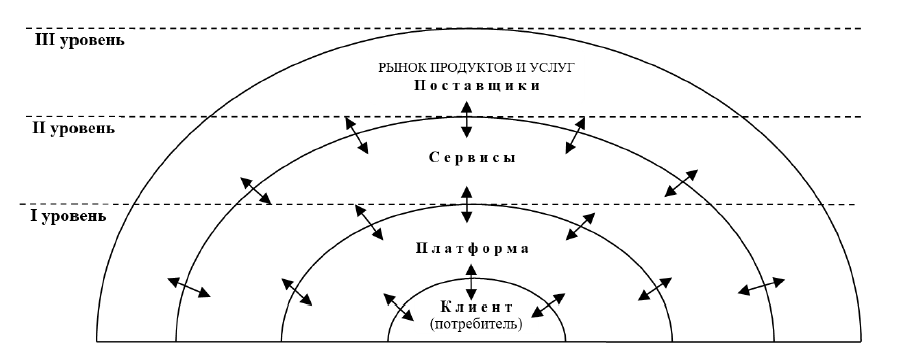


Рисунок 16 – Структура, границы и основные элементы цифровой экосистемы

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [271,272]

Как видно из представленного рисунка основные конкурентные преимущества в данной модели формируются за счет взаимодействия между клиентом и поставщиком в течение кратчайшего времени, а также за счет наполненности сервисной составляющей, то есть если сервисная составляющая наполнена разнообразными услугами, которые могут быть предоставлены клиенту в данной цифровой экосистеме, то конкурентные преимущества у компании лучше за счет широты предоставляемых услуг и наоборот, чем меньше сервисов и соответственно поставщиков, тем слабее выглядит такая цифровая экосистема.

В биологической терминологии устойчивость экосистемы зависит от биоразнообразия представителей флоры и фауны, чем шире видовое разнообразие и видовое богатство, тем экосистема более устойчива и жизнеспособна.

Для цифровых экосистем действует это условие является также крайне важным, чем большее количество сервисов и поставщиков представлено в данной цифровой экосистеме, тем она более конкурентоспособна и это является основным конкурентным преимуществом цифровой экосистемы. Но не только количество предоставляемых услуг, сервисов и поставщиков являются конкурентным преимуществом, важной оставляющей являются и взаимосвязи между поставщиком, сервисом, платформой и клиентом, то есть посредством каких алгоритмов обработки данных взаимодействуют клиенты и поставщики, и какие мощности и возможности предоставляет платформа (рисунок 17).

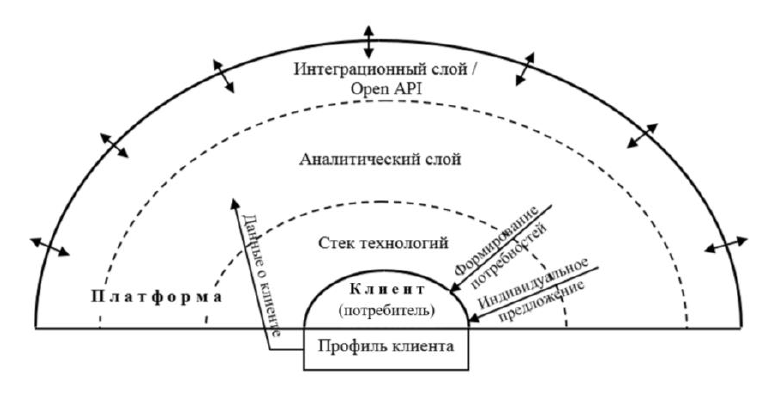


Рисунок 17 – Схема взаимодействия клиента и платформы

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [271,272]

Представленные данные показывают, что сама по себе платформа является конкурентным преимуществом. Чем больше возможностей предоставляет платформа своим клиентам, чем мощнее вычислительные мощности и аналитические центры, тем более подробную информацию можно узнать о потребностях клиента и сформировать соответствующие предложения.

На ряду с представленными конкурентными преимуществами, существенным преимуществом для устойчивости цифровой экосистемы является постоянный траффик клиентов, как уже включенных в данную экосистему, так и вновь прибывших.

Для малых и средних предприятий, которые только сформировали свою клиентскую базу это является уязвимым местом. Однако за счет партнерских взаимоотношений, в зависимости от типа цифровой платформы, можно данную слабость нивелировать. В случае почтовых компаний клиентская база очень существенная, самое главное сохранить ее за счет качественного усиления других конкурентных преимуществ.

Следует также в число конкурентных преимуществ включить и использование ESG-принципов в своей деятельности.

Таким образом для почтовых компаний, действующих в условиях цифровой экосистемы характерны следующие конкурентные преимущества (таблица 31).

Таблица 31 – Конкурентные преимущества почтовых компаний, действующих в условиях цифровой экосистемы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Конкурентное преимущество | Особенности | Период действия |
| 1 | Количество предоставляемых услуг, сервисов | Зависит от количества сервисов, а также поставщиков услуг | Долгосрочный |
| 2 | Быстродействие, мощность и аналитические характеристики платформы | Зависит от используемого оборудования, дата центров, команды разработчиков | Краткосрочный |
| 3 | Способ построения цифровой экосистемы | Собственная;  Покупка долей в интересующих компаниях;  Партнерские взаимоотношения | Краткосрочный |
| 4 | Число клиентов | Число имеющихся, а главное потенциальных пользователей | Долгосрочный |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [266-268] | | | |

Представленные характеристики конкурентных преимуществ, особенно период действия напрямую зависит от самого конкурентного преимущества. Так, например, количество предоставляемых услуг – это очень вариативная величина, но именно поэтому она обеспечивает устойчивость цифровой экосистемы в долгосрочной перспективе. Число клиентов также обеспечивает устойчивость экосистемы в долгосрочной перспективе. Чем полнее удовлетворяются их потребности, тем клиентов становится больше. В свою очередь это зависит от других конкурентных преимуществ, в частности, от быстродействия платформы. Но данное конкурентное преимущество обеспечивает устойчивость цифровой экосистемы только в краткосрочной перспективе, так как с каждым годом цифровые мощности наращиваются все сильнее. Наконец, способ построения цифровой экосистемы обеспечивает устойчивость цифровой экосистемы также в краткосрочной перспективе. Это объясняется тем, что в силу изменяющегося количество сервисов и поставщиков на каком-то этапе развития цифровой экосистемы потребуется изменение способа взаимодействия, что может повлечь за собой отток клиентов и соответственно утрате устойчивости экосистемы.

Выделенные конкурентные преимущества, характерные для почтовых компаний, в условиях цифровой экосистемы требуют особого стратегического управления. В данном случае автор предлагает использовать в стратегическом управлении конкурентными преимуществами ESG-принципы.

При таком подходе формирование цифровой экосистемы будет само базироваться на данных принципах, а для того, чтобы выстраивать стратегии развития цифровой экосистемы необходимо еще и управлять конкурентными преимуществами с использованием данных принципов.

Представляя собой симбиоз экологии, социального аспекта и корпоративного управления, ESG-принципы отвечают современным вызовам и требованиям Целей устойчивого развития ООН. Выстраивание стратегического управления на их основе уже само по себе будет достаточно серьезным конкурентным преимуществом.

Далее рассмотрим каждый принцип и его влияние на конкурентные преимущества почтовых компаний в условиях цифровой экосистемы.

1. Экологические:

Во исполнение данного принципа стратегическое управление конкурентными преимуществами должно строиться в первую очередь исходя из используемого оборудования в цифровой экосистеме. То есть все используемое оборудование, в том числе обеспечивающее поток товародвижения должно быть с минимальным влиянием на экологию. Кроме того, важно на каждом этапе оказания услуг минимизировать углеродный след для каждой посылки, каждого вида корреспонденции.

1. Социальные:

Использование данного принципа в первую очередь направлено на обеспечение всех клиентов, не зависимо от их местонахождения качественными услугами и качественным сервисом. Но самое главное, чтобы эти услуги способствовали развитию и социализации необеспеченных слое населения, давали возможность вовлечения в хозяйственную, экономическую и социальную деятельность, то есть формировали общество равных возможностей. Безусловно, этот тезис представляет собой некий утопический взгляд на ситуацию в мире, где блеск и нищета присутствуют рядом, но возможности должны быть предоставлены как можно большему числу жителей планеты, а тем более для такой разветвленной структуры как почтовые отделения. В дополнение к уже предложенным услугам и сервисам для почтовых компаний будет характерно создание на платформе образовательного портала с возможностью доступа к образовательным программам дошкольного, школьного и дополнительного образования.

Такой расширенный спектр услуг будет способствовать достижению одних из основных целей устойчивого развития ООН

1. Корпоративное управление:

Пожалуй, самый экономический принцип. В данном контексте этот принцип представляет собой корпоративные интересы и в первую очередь успешное развитие почтовой компании, доля на рынке почтовый и сопутствующих им услуг, развитие комплементарных видов услуг для увеличения широты охвата клиентов. Представленный принцип очень дифференцирован, поскольку в нем задействовано достаточно большое количество заинтересованных сторон, в том числе и государственные органы, которые в первую очередь интересуются пополнением бюджета, а также выполнением всех взятых на себя обязательств в силу того, что почтовые компании как правило имеют большую долю государственных средств. Эта ситуация меняется, но еще недостаточно приветствуется. Объясняется это в первую очередь социальной значимостью почтовой компании.

Таким образом, трансформация стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний в условиях цифровой экосистемы заключается в адаптации конкурентных преимуществ, которые возникают в условиях цифровой экосистемы, к ESG-принципам и именно на стыке цифровизации, экологизации, социального паритета и удовлетворения корпоративных интересов будет сфокусировано стратегическое управление конкурентными преимуществами.

Для апробации предложений по поводу трансформации стратегического управления конкурентными преимуществами и перехода их к ESG-принципам автором предложена экономико-математическая модель для оценки влияния выбранных факторов. Основные параметры модели представлены в таблице 32. прогнозные значения рассчитывались на период с 2024 по 2030 годы.

Таблица 32 – Основные факторы влияющие на улучшение деятельности компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Описание | Значение (2024-2030) |
| 1 | 2 | 3 |
| Выручка, млрд тенге | Увеличение доходов за счет логистики, цифровых услуг, устойчивого развития | от 75,5 до 150 млрд тенге |
| Операционные расходы, млрд тенге | Оптимизация затрат за счет ESG-инициатив | Рост не выше 5% в год |
| Доля логистики в выручке, % | Развитие логистики, увеличение числа международных контрактов | Рост до 80% к 2030 году |
| Продолжение таблицы 32 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Цифровые услуги, индекс | Развитие электронных сервисов, интернет-банкинга, маркетплейсов | Рост с 1,9 до 3,5 к 2030 году |
| Инфляция, % | Стабилизация макроэкономических условий | Снижение до 5% |
| Экологическая устойчивость | Доля электротранспорта, альтернативной энергии в инфраструктуре | Рост до 40% к 2030 году |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212-225,266-272] | | |

Отдельно по каждому фактору представлены результаты расчетов. Так в таблице 33 представлены расчеты по росту логистического сервиса.

Таблица 33 – План рост логистического сервиса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Доля логистики в выручке, % | Основные меры по развитию логистики |
| 2024 | 64 | Оптимизация внутренних логистических процессов, внедрение новых тарифных моделей, партнерства с маркетплейсами |
| 2025 | 68 | Развитие международных маршрутов с Китаем и Россией, увеличение сортировочных мощностей |
| 2026 | 72 | Открытие логистических хабов в ключевых регионах (Центральная Азия, Европа) |
| 2027 | 76 | Увеличение трансграничных перевозок, внедрение AI-оптимизации логистических процессов |
| 2028 | 80 | Полная интеграция с глобальными логистическими компаниями, переход на гибридные и электрические грузовики |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212-225,266-272] | | |

На рисунке 18 представлена динамика роста логистических услуг в соответствии с предложенным планом.

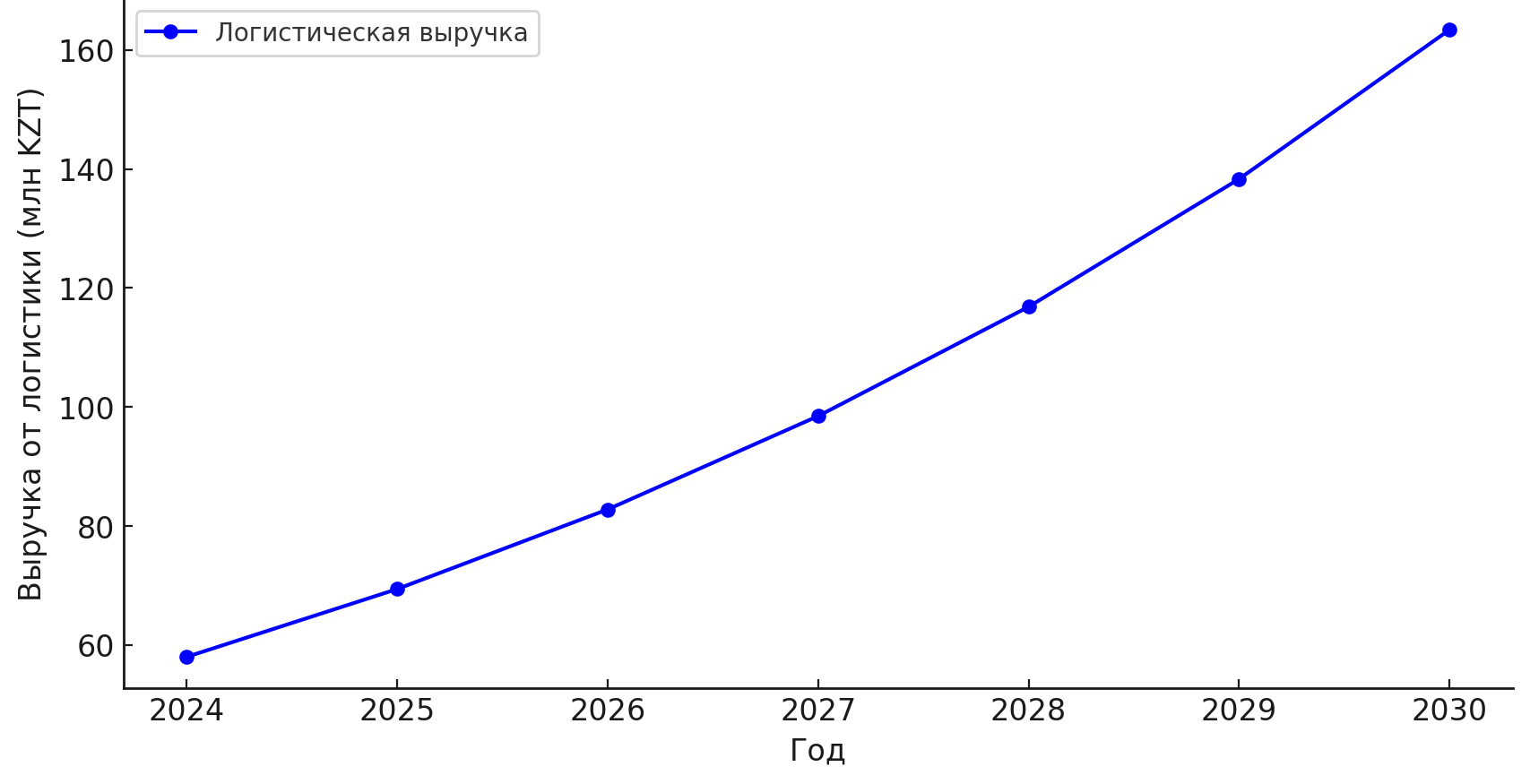


Рисунок 18 – динамика роста выручки от логистических услуг

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216,219,225]

В период с 2025 по 2028 год рост объема выручки возрастет с 58 млрд до 116,8 млрд тенге. Основными драйверами роста станут расширившиеся логистические маршруты, инвестиции в цифровизацию логистики через внедрение инструментов AI, Big Data, а также автоматизация складов. Крое того, на рост объемов логистики повлияет рост объемов электронной коммерции и международных почтовых отправлений.

Следующим элементов модели являются цифровые услуги. План по их масштабированию представлен в таблице 34.

Таблица 34 – План по масштабированию цифровых услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Основные цифровые инициативы |
| 2024 | Внедрение AI-чат ботов, расширение мобильного банкинга |
| 2025 | Расширение цифровых сервисов e-commers площадки |
| 2026 | Интеграция Big-Data для предиктивной аналитики логистики |
| 2027 | Блокчейн решения для безопасности транзакций и документооборота |
| 2028 | Полная автоматизация работы цифровых платформ |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [212-225,266-272] | |

На рисунке 19 представлена динамика индекса цифровых услуг.

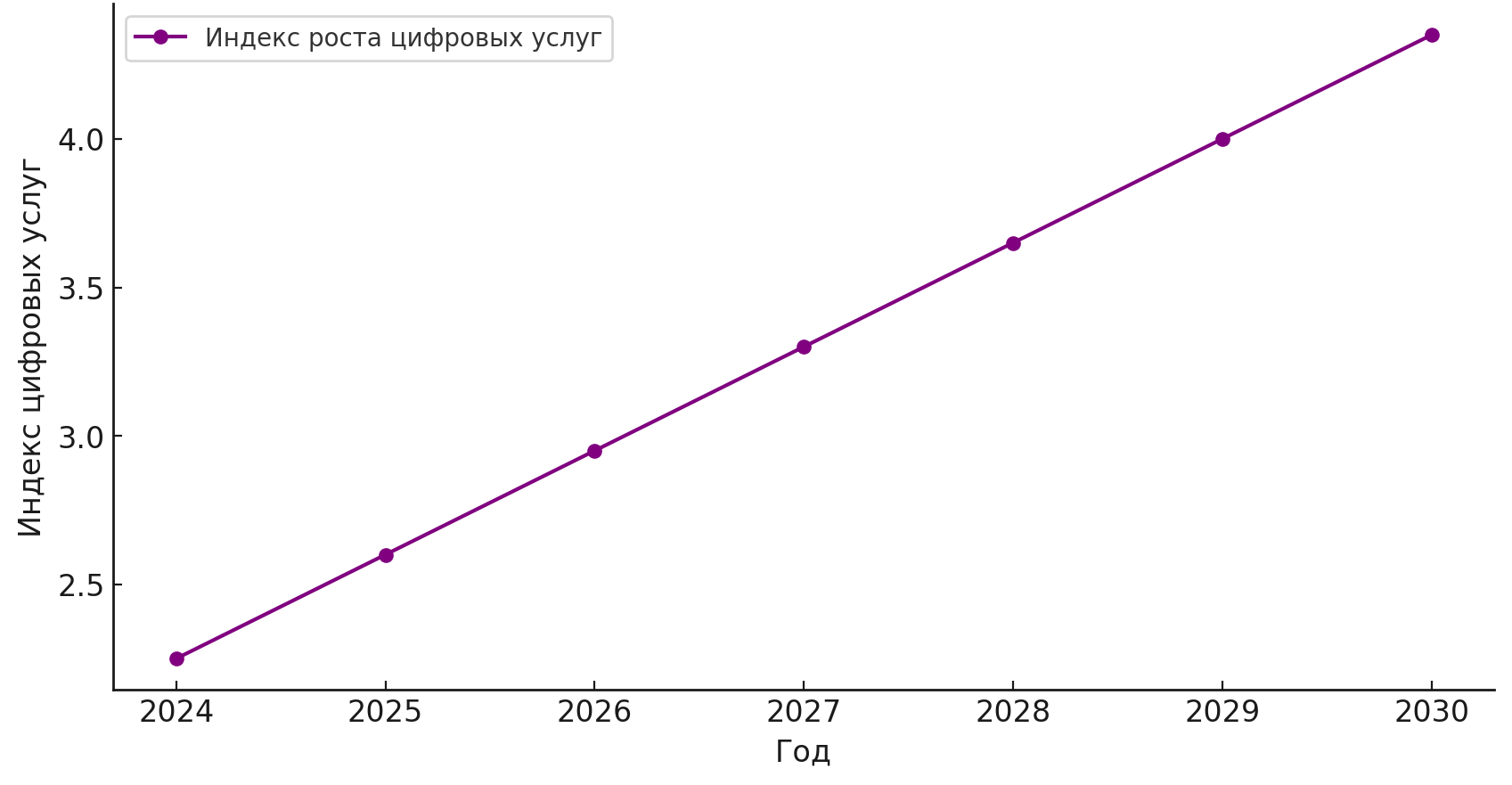


Рисунок 19 – Динамика индекса цифровых услуг АО Казпочта

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216,219,225]

Как видно из графика, динамика индекса в прогнозном периоде положительная. Данная динамика достигается за счет расширения онлайн-банковских решений, развития маркетплейса и использования искусственного интеллекта

Следующим фактором, влияющим на выручку компании АО Казпочта, является энергетическая устойчивость и ее влияние на затраты компании. Данный фактор является экологической составляющей конкурентных преимуществ АО Казпочта.

В качестве основных решений в данном направлении в прогнозном периоде являются: внедрение солнечных панелей и энергоэффективных решений в логистические центры; масштабный переход на гибридные и электрические грузовики; использование умных энергосистем для управления потреблением.

На рисунке 20 представлены результаты моделирования в части сокращения операционных расходов за счет использования решений «зеленой» энергетики.

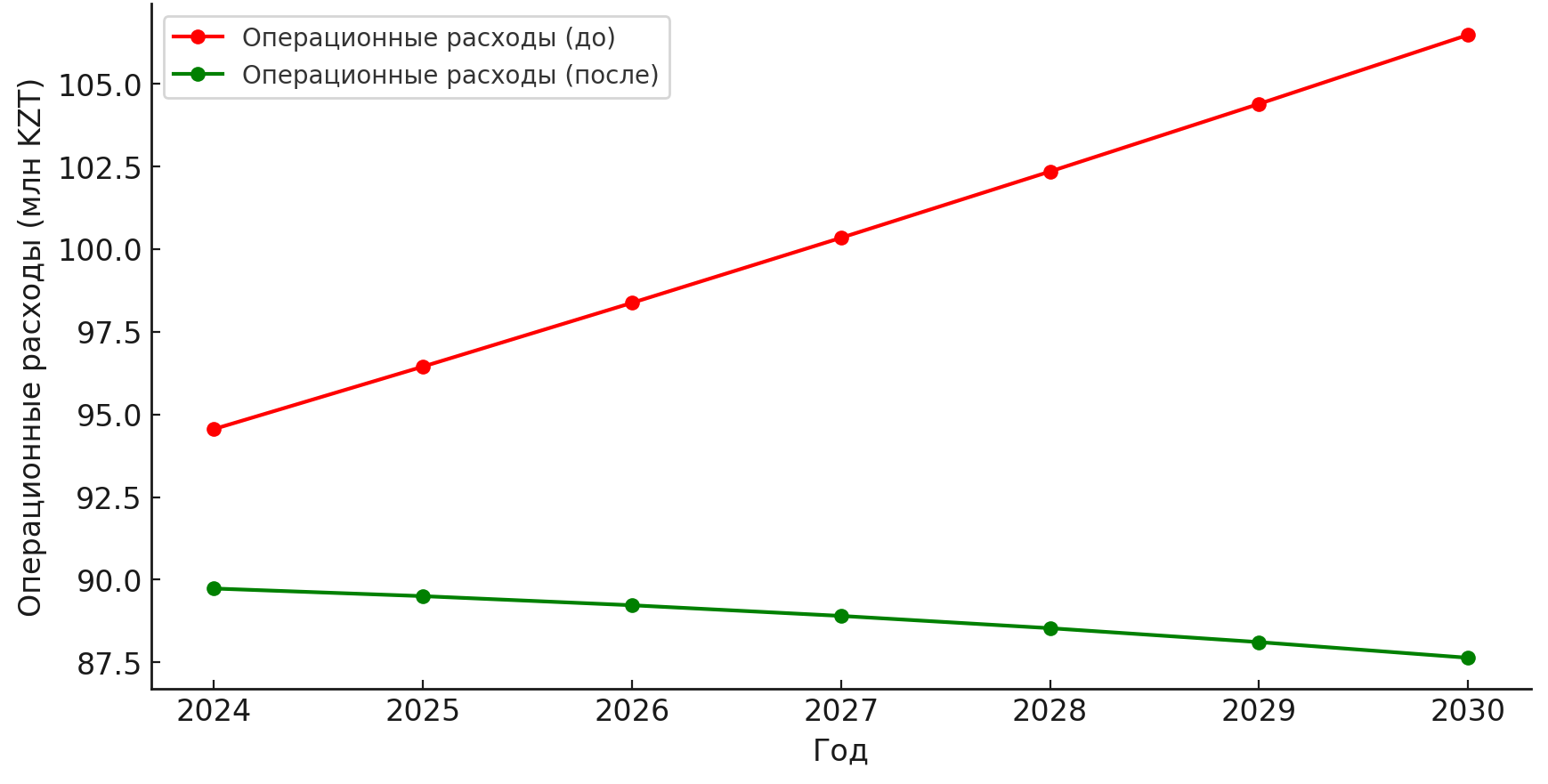


Рисунок 20 – Влияние «зеленой» энергетики на величину затрат

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216,219,225]

В результате внедрения решений «зеленой» энергетики в прогнозном периоде затраты снизятся с 94,5 до 88,5 млрд тенге.

В результате предварительных расчетов предлагаемые автором мероприятия по увеличению чистой прибыли приносят положительный эффект. Для дальнейших расчетов необходимо рассчитать прогнозные значения. Для этого предлагается следующая формула:

В таблице 35 представлены смоделированные значения указанных показателей.

Таблица 35 – Расчетные показатели модели роста чистой прибыли, построенной с учетом ESG-принципов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Выручка, млн тенге | Операционные расходы, млн тенге | Индекс роста цифровых сервисов | Рост логистического сервиса | Инфляция, % | Доля «зеленой» энергетики, % |
| 2024 | 85,3 | 94,5 | 2,25 | 0,64 | 7,4 | 17 |
| 2025 | 96,4 | 96,4 | 2,6 | 0,68 | 7,1 | 24 |
| 2026 | 108,9 | 98,3 | 2,9 | 0,72 | 6,8 | 31 |
| 2027 | 123,1 | 100,3 | 3,3 | 0,76 | 6,5 | 38 |
| 2028 | 139,1 | 102,3 | 3,7 | 0,8 | 6,2 | 45 |
| 2029 | 157,2 | 104,4 | 4,0 | 0,84 | 5,9 | 52 |
| 2030 | 177,6 | 106,5 | 4,4 | 0,88 | 5,6 | 59 |
| Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216,219,225] | | | | | | |

На рисунке 21 представлена динамика чистой прибыли с учетом смоделированных значений факторов

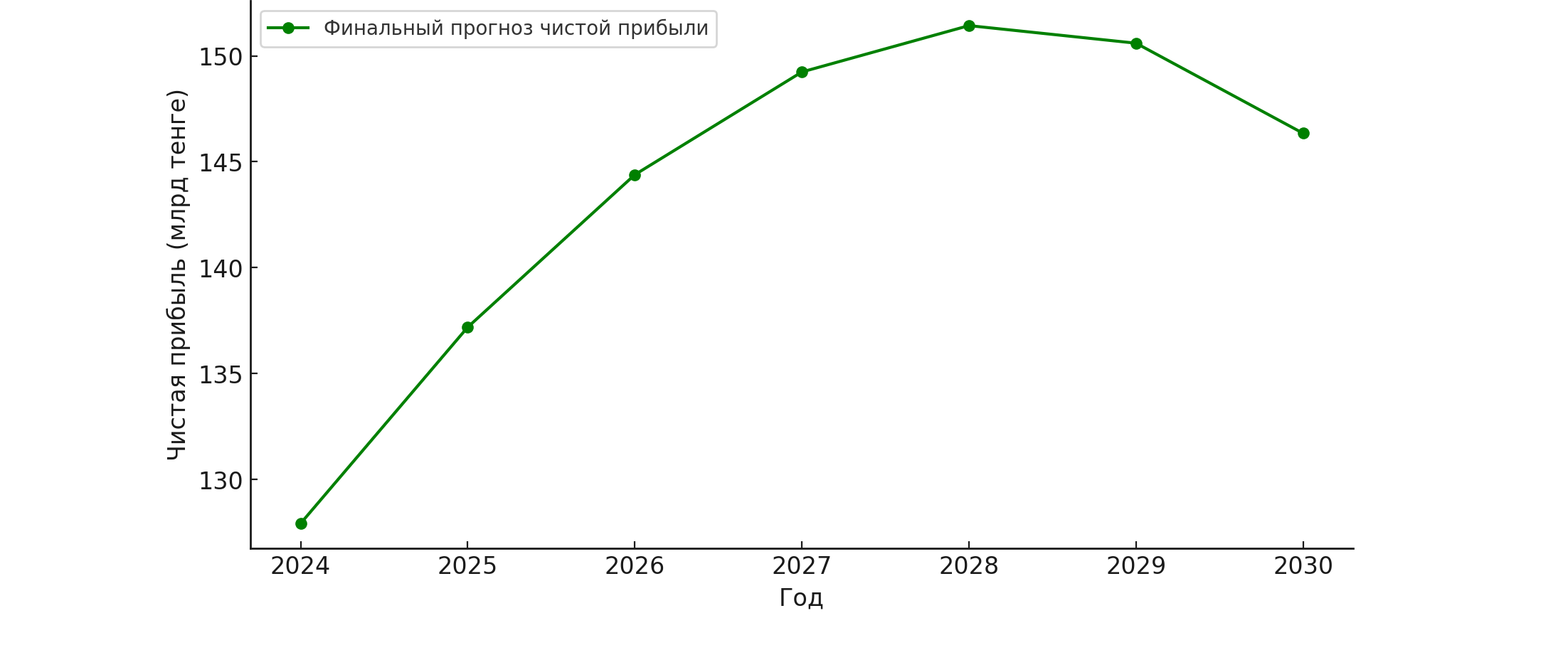


Рисунок 21 – Прогноз чистой прибыли АО Казпочта до 2030 года

Примечание – составлено автором на основе систематизации источников [216,219,225]

Как показывает диаграмма, сочетая традиционные факторы, влияющие на величину чистой прибыли, а также факторы, основанные на ESG-принципах динамика чистой прибыли АО Казпочта в прогнозируемом периоде, имеет устойчивый рост, а после 2028 стабилизацию и некоторое снижение. В контексте жизненного цикла конкурентных преимуществ это означает, что данные конкурентные преимущества начиная с 2028 года перестанут быть преимуществами, а значит компании Казпочта с 2027 года необходимо начинать поиск новых конкурентных преимуществ исходя из рыночной ситуации на тот период и усиленно внедрять их, чтобы сохранить положительную динамику чистой прибыли в долгосрочной перспективе.

По итогам третьей главы можно сделать следующие выводы:

1. Алгоритм формирования цифровой экосистемы на основе ESG-принципов необходимо начинать с понимания с какой целью и какие результаты хочет достичь компания, начиная руководствоваться в своей деятельности этими принципами. Представленный алгоритм по мнению автора позволит реализовать создание цифровой экосистемы в компании АО Казпочта для формирования у ней конкурентных преимуществ на основе ESG-принципов, которые позволят масштабировать указанную инфраструктуру на макрорегион Центральную Азию, что обеспечит эффективную интеграцию в мировую сель почтовых компаний для успешно конкурентной борьбы в условиях цифровой экономики.
2. Формирование цифровой экосистемы для почтовых компаний должно учитывать, как традиционные услуги, оказываемые почтовыми компаниями, так и вновь формируемые, которые возникают в результате изменения внешней и внутренней среды организации
3. Цепочка создания стоимости для почтовых компаний, действующих в условиях цифровой экосистемы, будет включать и чередовать как традиционные почтовые услуги, так и вновь формируемые. Представленная автором цепочка создания стоимости свидетельствует от том, что почтовые компании, в частности АО Казпочта, в настоящее время представляют собой не столько почтовую компанию по доставке посылок и корреспонденции. Создав свою цифровую экосистему с привлечением партнеров, компания сможет существенно расширить перечень оказываемых услуг. Как например, услуги по бронированию отелей можно расширить и на оказание услуг по организации отдыха, развитие туристических услуг в совокупности с доставкой срочной корреспонденции к месту отдыха клиента.
4. Трансформация стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний в условиях цифровой экосистемы заключается в адаптации конкурентных преимуществ, которые возникают в условиях цифровой экосистемы, к ESG-принципам и именно на стыке цифровизации, экологизации, социального паритета и удовлетворения корпоративных интересов будет сфокусировано стратегическое управление конкурентными преимуществами.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Стратегическое управление в первую очередь основывается на определении дефиниции «стратегия». Разные теоретические школы менеджмента определяют данный термин по-разному и, соответственно существуют разные подходы как к формированию стратегии, так и к процессу стратегического управления. В исследовании представлено авторское определение дефиниции «стратегия» – это последовательность корректирующих и управляющих действий, которые производятся с учетом состояния рыночной среды ее неопределенности и изменчивости.
2. Основываясь на предположении, что конкурентные преимущества, как и иные активы компании имеют свой жизненный цикл, автор сформулировал подход к определению периода действия имеющихся конкурентных преимуществ компании. Полученные в результате исследования периоды действия конкурентных преимуществ, относятся ко всем видам конкурентных преимуществ, которые как могут быть у конкретной компании, так и могут только планироваться к формированию и развитию. Поэтому, данный подход особенно актуален в связи с активным развитием цифровой экономики, в которой скорость приобретения и потери конкурентных преимуществ очень высокая.
3. В продолжение исследования о жизненном цикле конкурентных преимуществ, а также периода их действия, автор развил идею стратегического управления конкурентными преимуществами в основе, которой заложены ESG-принципы, как современный и долгосрочный тренд, влияющий на развитие компаний в условиях цифровой экономики. В рамках данной идеи автор рассмотрел мировой опыт использования ESG-принципов в стратегическом управлении компанией на примере одной из ведущих компаний почтовой отрасли в мире – DHL. В результате исследования отмечается, что использование ESG-принципов в стратегическом управлении компании существенно повышает имидж компании, ее деловую репутацию и, как следствие рыночную капитализацию.
4. Отличительная черта компании «Казпочта» в том, что она имеет самую разветвленную сеть филиалов и отделений в Казахстане, тем самым предоставляет возможность ей полностью охватить всю территорию Республики Казахстан, на уровне районов и сельской местности, в том числе в труднодоступных, отдаленных и маленьких населенных пунктах.

Основными услугами, которые оказывает компания «Казпочта» всем юридическим и физическим лица РК являются:

* прием и доставка письменной корреспонденции;
* прием и доставка простых отправлений, например, бандеролей и посылок;
* прием и доставка экспресс отправлений посредством «EMS Kazpost»;
* денежные переводы;
* выпуск и обслуживание платёжных карточек.

Дополнительно к этим основным услугам почтовые отделения компании «Казпочта» производят прием и зачисление коммунальных платежей, распространяют периодические журналы и газеты, а также доставляют пенсии и пособия.

1. В 2018 году нераспределенная прибыль составляла положительное сальдо 2363,3 млн. тенге., а 2022 году прибыль трансформировалась в убыток в 22350,6 млн. тенге, что в свою очередь указывает на принятие не корректных управленческих решений. Безусловно, на управление АО «Казпочта» оказывают влияние её внутренняя стратегия, долгосрочные цели и внешние условия, которые для компании стали неизбежными и наглядно представлены в виде финансовых результатов в таблице. Нераспределенная прибыль – это чистый доход организации, т.е. положительная разница между доходами, расходами и налогом на прибыль. В таблице отчетливо видно, что дохода у компании АО «Казпочта» нет.
2. Консолидированный отчет о прибылях и убытках АО «Казпочта» показал, что расходы компании значительно выше, чем её доходы. Общий совокупный расход за 2022 год, за вычетом налога составил 7124,4 млн. тенге, что в свою очередь, позволяет сделать вывод об управлении компании, поскольку в 2018 году был общий совокупный доход в 375,8 млн. тенге, и за пять лет небольшой доход трансформировался в значительный расход, и темп роста составил -1895,8%, что на взгляд автора показывает, смещение фокуса руководства компании на другие аспекты компании, которые несут убытки ей, а не на имеющиеся конкурентные преимущества.
3. АО «Казпочта» в качестве одного из ключевых государственных предприятий Республики Казахстан, демонстрирует приверженность в социальной ответственности, ориентируясь на принципы ESG. Внедрение ESG-подхода позволяет АО «Казпочте» не только повышать эффективность своей деятельности, но и вносить значимый вклад в устойчивое развитие страны, поддерживая экологические инициативы, социальную интеграцию и высокие стандарты корпоративного управления. Также можно отметить, что АО «Казпочта» является примером компании, которая понимает и принимает всю ответственность перед обществом и окружающей средой. Внедрение ESG-подхода не только способствует повышению эффективности и конкурентоспособности компании, но и делает вклад в достижение целей устойчивого развития на национальном и глобальном уровнях. Приверженность АО «Казпочты» социальной ответственности и устойчивому развитию демонстрирует её стремление к созданию лучшего будущего для всех казахстанцев. Более того, для поддержания и развития своих принципов в области ESG, АО «Казпочта» должна продолжать инвестировать в инновации, поддерживать открытость и прозрачность своей деятельности, а также укреплять взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Такой подход позволит компании добиться не только экономических успехов, но и существенно улучшить качество жизни населения и состояние окружающей среды.
4. SWOT-анализ демонстрирует, что АО «Казпочта» имеет как сильные, так и слабые стороны. Примечательно, что, являясь государственной компанией, АО «Казпочта» имеет полярно разное воздействие на компанию. С одной стороны, имеет финансовую поддержку, с другой стороны, также на нее действует «бюрократическая машина» со своими механизмами, которые, безусловно, «тормозят» введение инноваций и других нововведений. К слову сказать, в отличии от большинства государственных компаний, частные компании имеют лучшие практики по снижению уровня бюрократии, где решения и реализация мер занимает значительно меньше времени, сил и средств. Соответственно для устранения данной слабой стороны, необходимо, государственным компаниям, в том числе АО «Казпочта» рассматривать и перенимать опыт частных компаний почтовых услуг, где бюрократия внутри предприятия фактически не имеет влияния на эффективное функционирование компании.
5. Алгоритм формирования цифровой экосистемы на основе ESG-принципов необходимо начинать с понимания с какой целью и какие результаты хочет достичь компания, начиная руководствоваться в своей деятельности этими принципами. Представленный алгоритм по мнению автора позволит реализовать создание цифровой экосистемы в компании АО Казпочта для формирования у ней конкурентных преимуществ на основе ESG-принципов, которые позволят масштабировать указанную инфраструктуру на макрорегион Центральную Азию, что обеспечит эффективную интеграцию в мировую сель почтовых компаний для успешно конкурентной борьбы в условиях цифровой экономики.
6. Формирование цифровой экосистемы для почтовых компаний должно учитывать, как традиционные услуги, оказываемые почтовыми компаниями, так и вновь формируемые, которые возникают в результате изменения внешней и внутренней среды организации
7. Цепочка создания стоимости для почтовых компаний, действующих в условиях цифровой экосистемы, будет включать и чередовать как традиционные почтовые услуги, так и вновь формируемые. Представленная автором цепочка создания стоимости свидетельствует от том, что почтовые компании, в частности АО Казпочта, в настоящее время представляют собой не столько почтовую компанию по доставке посылок и корреспонденции. Создав свою цифровую экосистему с привлечением партнеров, компания сможет существенно расширить перечень оказываемых услуг. Как например, услуги по бронированию отелей можно расширить и на оказание услуг по организации отдыха, развитие туристических услуг в совокупности с доставкой срочной корреспонденции к месту отдыха клиента.
8. Трансформация стратегического управления конкурентными преимуществами почтовых компаний в условиях цифровой экосистемы заключается в адаптации конкурентных преимуществ, которые возникают в условиях цифровой экосистемы, к ESG-принципам и именно на стыке цифровизации, экологизации, социального паритета и удовлетворения корпоративных интересов будет сфокусировано стратегическое управление конкурентными преимуществами.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Оразбаева К.Н., Баймукашева М.К. Менеджмент. – Астана: ЕНУ им. Л. Н. Гумилева, 2014. – 398 с.
2. Турекулова Д.М., Оразбаева К.Н., Батырбай Ж.А. Менеджмент. –Астана: КазУЭФиМТ, 2018. – 374 с.
3. The History of Strategic Management <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/1-4-the-history-of-strategic-management/> 25.08.2024.
4. The History of Strategic Management <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/the-history-of-strategic-management/> 25.08.2024.
5. The Evolution of Strategic Management: How Historical Developments Shape Modern Approaches <https://www.reeditionmagazine.com/to-the-minute/the-evolution-of-strategic-management-how-historical-developments-shape-modern-approaches> 25.08.2024.
6. Theories of Strategic Management: Mintzberg, Porter, and Ansoff Revisited <https://www.linkedin.com/pulse/theories-strategic-management-mintzberg-porter-ansoff-sharad-koche-stv1f> 25.08.2024.
7. Examples of Strategic Management: Learn from Industry Leaders <https://www.brimco.io/strategy/examples-of-strategic-management-learn-from-industry-leaders/> 25.08.2024.
8. Leong Wee Phin A Review on Strategic Management Theories and their Implications for Sustaining Competitive Advantage and Superior Performance in Organization <https://www.academia.edu/73926326/A_Review_on_Strategic_Management_Theories_and_their_Implications_for_Sustaining_Competitive_Advantage_and_Superior_Performance_in_Organization> 25.08.2024.
9. 5 Strategy Frameworks & Tools You Can Use Right Now <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-frameworks-and-tools> 25.08.2024.
10. Jan J. Jörgensen Michael Porter’s contribution to strategic management / <https://www.academia.edu/108727705/Michael_Porters_Contribution_to_Strategic_Management> 25.08.2024.
11. The top theories of organizational strategy applied in business <https://www.europeanbusinessreview.com/the-top-theories-of-organizational-strategy-applied-in-business/> 25.08.2024.
12. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 2009. – 256 с.
13. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: – М.: Изд-во «Омега – Л», 2-изд. 2012. – 455 с.
14. Наренова А.Н., Кенжебаева М.Т., Блялова А.К., Жантаева А.М. Факторы устойчивого экономического развития Казахстана. – Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2020. – № 2(39). – С. 77-86.
15. Рахимбекова А.Е., Казыбаева А.М. Конкурентоспособность в тенденции развития современного рынка медицинских услуг в Республике Казахстан. – Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли.– 2020. – № 4(41). – С. 105-113.
16. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
17. Tumin V.M. Strategic management of the company // [Journal of Applied Economic Sciences](https://www.scopus.com/sourceid/19700171306?origin=resultslist). – 2020. – Vol. 17, № 4. – P.23-35.
18. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2018. – 128 с.
19. Веселков С.Н., Цыпкин Ю.А. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России. – М.: 2019. – 606 с.
20. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. – М.: Центрполиграф. 2019. – 480 с.
21. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2017. – 254 с.
22. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент. – М.: Academia, 2018. – 307 с.
23. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. – М.: Вильямс ИД, 2017. – 496 с.
24. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
25. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии. – М.: ВАФ, 2018. – 134 с.
26. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 2019. – 258 с.
27. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во «Омега - Л», 2018. – 467 с.
28. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 45-57.
29. Rue L.W., Holland P.G. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. – 2018. – Р. 163.
30. Cartright R. Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford. – 2017. –157 р.
31. Корнилов Д.А. Формирование классификации видов стратегий в области стратегического управления // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – С. 147-156.
32. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний // Эмитент. Существенные факты, события, действия. – 2016. – № 42. –173 с.
33. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: науч.-аналит. обзор // РАН ИНИОН. – М. – 2019. –16 с.
34. Куликов Л.М. Основы социологии и политологии: Учебное пособие – М.: Финансы и статистика. – 2017. – 247 с.
35. Кэмпбелл К.А. Управление проектом на одной странице. – М.: 2018. – 147 с.
36. Лампель Дж., Альстранд Б., Минцберг Г. Школы стратегий: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – М.: Наука, 2018. – 357 с.
37. Баранова Н.А. Стратегия: концептуальные подходы к определению сущности // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России. Сб. докладов V международной научно-практической конференции: Ростов-на-Дону: ЮРИФ РАНХиГС. – 2018. –13 с.
38. Михайличенко А.А. Стратегия развития организации и управленческие проекты в ней // Сборник научных трудов Sworld. – 2010. – Том 11, № 1. – 56 с.
39. Шевченко Б.И., Шушян А.А. Современные походы к стратегии развития организации // Вестник экономической интеграции. – 2019. – № 7. –37 с.
40. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2020. – 357 с.
41. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2019. – 287 с.
42. Santo B. Strategic management. – Budapest: MIT Press, 2018. – 177 р.
43. Харрисон Дж. Стратегическое управление. – М.: Мир, 2017. – 308 с.
44. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгерского. – М.: Прогресс, 1990. – 215 с.
45. Лампель Дж., Альстранд Б., Минцберг Г. Школы стратегий: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – М.: Наука, 2017. – 336 с.
46. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2018. – 377 с.
47. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 1. – С. 86-98.
48. Kay J. Strategic management of company development. – New-York: Press, 2017. – 207 р.
49. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Пер. с англ. / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2018. – 287 с.
50. Виханский О. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию. – М.: КНОРУС, 2019. – 358 с.
51. Чандлер А. Стратегическое планирование и управление. – М.: Прогресс, 2015. – 257 с.
52. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: БХВ, 2019. – 255 с.
53. Виханский О. Стратегическое управление, основные научные школы. – М.: Высшая школа, 2019. – 306 с.
54. Селезнева Г.О. Особенности формирования стратегического менеджмента // Экономика развития. – 2019. – № 3. – С. 35-48.
55. Баранова Н.А. Стратегия: концептуальные подходы к определению сущности // Проблемы и перспективы развития менеджмента и предпринимательства в России. Сборник докладов V международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону: ЮРИФ РАНХиГС, 2013. – С. 99-112.
56. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент развитием компании. – М.: Дело, 2019. – 304 с.
57. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 156 с.
58. Богданова Т.А., Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб.: Специальная литература, 2010. – 354 с.
59. Niyazov M., Beisengaliyev B., Valiyeva S., Mukhambetova L. Sustainable development of the company based on development of strategic  
    competitive advantages // Academy of Strategic Management Journal. – 2022. – Vol. 21, №1. – P. 1-8.
60. Ниязов М.Н., Оразбаева К.Н., Бейсенгалиев Б.Т., Естурлиева А.И. Обеспечение устойчивого развития компании на базе стратегических конкурентных преимуществ // Вестник КазЭФиМТ. – 2021. – № 3(44). – С. 64-73.
61. Портер М. Базовая модель обеспечения устойчивого развития  
    фирмы на основе стратегических конкурентных преимуществ: Учебник перевод с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 278 с.
62. Адилова Д.А., Кулибаев Б.Т. Теоретические основы разработки  
    стратегии развития компании // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 9 (52). – С. 38-45. URL: [www.sibac.info](http://www.sibac.info) 20.01.2024.
63. Porter’s Five Forces Model: Benefits and Applications <https://www.konsyse.com/articles/porters-five-forces-analysis-benefits-and-applications/> 18.09.2024.
64. Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management: Enhancing Decision-Making Efficiency <https://criticalthinkingsecrets.com/systems-thinking-approach-to-strategic-planning-and-management/> 18.09.2024.
65. Michael Porter’s Contributions in the Management Field Essay <https://ivypanda.com/essays/management-essay-about-michael-porters-approaches/> 18.09.2024.
66. Top 5 Strategy Frameworks Every Business Strategist Must Know <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/top-5-strategy-frameworks-every-business-strategist-must-know> 18.09.2024.
67. Porter's Five Forces : Meaning and How to Use the Model <https://www.geeksforgeeks.org/porters-five-forces-meaning-and-how-to-use-the-model/> 18.09.2024.
68. Tamilarasu Sinnaiah, Sabrinah Adam, Batiah Mahadi A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. – Journal of Work-Applied Management <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-10-2022-0074/full/html> 18.09.2024.
69. 7 strategic planning models, plus 8 frameworks to help you get started <https://asana.com/ru/resources/strategic-planning-models> 18.01.2025.
70. Value Chain Analysis: An Internal Assessment of Competitive Advantage <https://www.business-to-you.com/value-chain/> 18.01.2025.
71. Top 51 Strategy Frameworks <https://bstrategyhub.com/top-strategy-frameworks/> 18.01.2025.
72. The Top 7 Tried and Tested Strategy Frameworks for Businesses <https://creately.com/blog/strategy-and-planning/top-strategy-frameworks-for-businesses/> 18.01.2025.
73. Рыков А.С., Оразбаев Б.Б. Системный анализ и исследование операций: Экспертные оценки. Методы и применение. Изд. Московского Гос. института стали и сплавов (технологического университета). – М.: 2018. – 115 с.
74. Оразбаев Б.Б., Курмангазиева Л.Т. Теория и методы системного анализа. Изд. дом Академии Естествознания (РАЕ). – М.: 2017. – 248 с. URL: <https://monographies.ru/ru/book/view?id=749> 20.01.2024.
75. Агафонов В.А. Системный анализ в стратегическом управлении. – М.: Русайнс, 2029. – 307 с.
76. Андречиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: математические, эвристические и интеллектуальные методы анализа и синтеза. – М.: Ленанд, 2019. – 306 с.
77. Шаш Н.Н. Обучение персонала. Ситуационный менеджмент. – М.: ИД «РАВНОВЕСИЕ», 2018. – 247 с.
78. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2017. – 393 с.
79. Шаш Н.Н. Ситуационный подход в управление персоналом. – М.: Экономика, 2020. – 345 с.
80. Веснин В. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2018. – 328 c.
81. Абильбаева С.А. Разработка стратегии развития компании в зрелой отрасли (на примере АО «Казпочта»): дис. DBA, 8D04102. – Алматы: 2015. – 165 с.
82. Turekulova D., Dulambayeva R., Mukhambetova L., Niyazov M., Abzhapparova A., Omarova A. Management of the Competitiveness of the Region in the Context of Sustainable Development Based on the Concept of "Evidence-Based Policy" // Journal of Environmental Management and Tourism – 2022. –Vol. XIII, №3(59). – Р. 732-746. URL: DOI:10.14505/jemt.v13.3(59).13. 20.01.2024.
83. Robinson R.B. Strategic management: Strategy Formulation and Implementation. – New-York: Academe Press, 2019. – 378 p.
84. Градов А.П. Стратегия развития и управления в конкурентной среде. – СПб: БХВ, 2020. – 378 с.
85. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2018. – 284 с.
86. Уильямсон О.И. Концепция формирования стратегического менеджмента. – М.: Прогресс, 2018. – 278 с.
87. Яременко Ю.В. Формирование стратегия социально-экономического развития. – М.: Изд-во МУЭиС, 2019. – 212 с.
88. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом. – 2020. – №4. – С. 34-45.
89. Хлынин Э.В., Коровкина Н.И. Формирование стратегии управления воспроизводством основного капитала предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2019. – № 6. – С. 62-75.
90. Квин Дж. В. Подход итеративного планирования стратегии развития компании. – М.: Мир, 2012. – 203 с.
91. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2013. – № 1. – С. 25-37.
92. Кей Дж. Стратегические планирование и устойчивое развитие. – М.: Прогресс, 2018. – 304 с.
93. Зуб Л.В. Процессы разработки стратегии // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 3. – С. 33-47.
94. Зайцев Л.К. Основы построения стратегии развития компании. – М.: Высшая школа, 2018. – 237 с.
95. Соколова М.Н. Процесс разработки стратегии развития предприятия как основные этапы стратегического менеджмента. // Экономика и современный менеджмент. – 2019. – № 5 (77). – С. 25-38.
96. Турков И.С. Алгоритм разработки стратегии Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 2. – С. 23-33.
97. Богомолов О.В. Основные вопросы и элементы стратегического менеджмента. – М.: Дело, 2019. – 157 с.
98. Уильямсон О.И. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2 (1). – 216 с.
99. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2-изд. 2021. – 570 с.
100. Строкович А.В. Классификация стратегий развития предприятия // Экономические науки. – 2019. – № 6. – С. 36–48.
101. Pierce J.A., Robinson R.B. Strategic management: Strategy Formulation and Implementation. 3d ed. – Irwin, Homewood, 2020. – 315 р.
102. Водачек Л.Г. Стратегия ликвидация компании для создания нового производства // Экономика и современный менеджмент. – 2018. – № 3 (67). – С. 17-23.
103. The Easy Guide to the McKinsey 7S Model <https://creately.com/blog/strategy-and-planning/mckinsey-7s-model-guide/> 18.01.2025.
104. Porter’s Five Forces: The Ultimate Competitive Strategy Blueprint <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/porters-five-forces-the-ultimate-competitive-strategy-blueprint> 28.10.2024.
105. Management Theories <https://www.wallstreetmojo.com/management-theories/> 02.02.2025.
106. 5 Real-Life Examples of Effective Strategy Implementation <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategy-execution-examples> 18.01.2025.
107. How to Apply Organizational Theories to the Workplace <https://www.usemotion.com/blog/organizational-theories> 28.10.2024.
108. Effective Organizational Behavior Management <https://www.behaviourlifestyle.com/blog/effective-organizational-behavior-management> 28.10.2024.
109. Strategy Implementation: Key Concepts for Organizational Success <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/strategy-implementation-key-concepts-for-organizational-success> 18.01.2025.
110. Top Strategic Frameworks Used by Chief Strategy Officers <https://digitaldefynd.com/IQ/strategic-frameworks-chief-strategy-officers-use/> 18.01.2025.
111. Strategic management (SWOT, Porter's five forces & PESTLEE analysis) <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-management-swot-porters-five-forces-pestlee-jayson-chewa> 28.10.2024.
112. What is a Competitive Advantage? Explained with Examples <https://upmetrics.co/blog/analyze-and-write-your-competitive-advantage> 28.10.2024.
113. Competitive advantage [www.marketingtutor.net/competitive-advantage/](http://www.marketingtutor.net/competitive-advantage/) 28.10.2024.
114. Types of Competitive Advantage For Building Business Success <https://digitalleadership.com/glossary/types-of-competitive-advantage/> 28.10.2024.
115. 7 Sources of Competitive Advantage: Strategies to Thrive in a Crowded Market <https://seneca4success.com/sources-of-competitive-advantage/> 28.10.2024.
116. SWOT Analysis Case Studies <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/swot-analysis/swot-analysis-case-studies/> 28.10.2024.
117. What is Competitive Advantage? Definition, Examples, & Types <https://www.marketing91.com/competitive-advantage/#google_vignette> 28.10.2024.
118. Competitive Advantage – Definition, Types, & Examples <https://www.feedough.com/competitive-advantage-definition-types-examples/> 28.10.2024.
119. Competitive Advantage Definition With Types and Examples <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp> 28.10.2024.
120. Porter’s Five Forces: Definition & How To Use The Model <https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/> 28.10.2024.
121. Michael Porter Value Chain Analysis Model: Examples & Applying Steps <https://digitalleadership.com/unite-articles/porters-value-chain/> 28.10.2024.
122. Understanding the Crucial Role of SWOT Analysis in Business Strategy <https://www.velocitygreenlean.com/post/understanding-the-crucial-role-of-swot-analysis-in-business-strategy> 28.10.2024.
123. Mastering SWOT Analysis: A Strategic Guide <https://www.girolino.com/mastering-swot-analysis-a-strategic-guide/> 28.10.2024.
124. Gaining a Competitive Edge: Leveraging Advantage Analysis in Strategic Planning <https://ciohub.org/post/2024/09/gaining-a-competitive-edge-leveraging-advantage-analysis-in-strategic-planning/> 28.10.2024.
125. How Do I Determine My Company's Competitive Advantage? <https://www.investopedia.com/ask/answers/020515/how-do-i-determine-my-companys-competitive-advantage.asp> 28.10.2024.
126. 5 Famous Business Competitor Case Studies Of All Time <https://businesschronicler.com/famous-business-competitor-case-studies/> 28.10.2024.
127. Free Apple (in 2013): How to Sustain a Competitive Advantage? Case Study Solution | Assignment Help <https://fernfortuniversity.com/essay/strategy_case/apple-sustain-competitive-advantage-140> 28.10.2024.
128. 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy <https://mark-bridges.medium.com/30-case-studies-exploring-competitive-analysis-strategy-66c9e6b52066> 28.10.2024.
129. What Is Competitive Advantage? + How to Find Your Strategic Edge <https://www.coursera.org/articles/competitive-advantage> 18.01.2025.
130. Shirzad Farhikhteh and Fatemeh Farhikhteh The Dimensions of Competitiveness and Their Effects on Competitive Advantage DOI: 10.5772/intechopen.113391
131. Tech-Driven Triumph: Unleashing the Impact of Technology on Business Growth <https://hyscaler.com/insights/the-impact-of-technology-on-business-growth/> 18.01.2025.
132. Adapting Quickly to Market Changes to Avoid Failures <https://aaronhall.com/adapting-quickly-to-market-changes-to-avoid-failures/> 18.01.2025.
133. How to Identify Competitive Advantages <https://onstrategyhq.com/resources/identify-competitive-advantages/> 18.01.2025.
134. Competitive Advantage | Definition, Types & Examples <https://studylatam.com/competitive-advantage-definition-types-examples/> 18.01.2025.
135. The Role of Technology in Business Transformation <https://blog.stanmoreuk.org/the-role-of-technology-in-business-transformation/> 18.01.2025.
136. The power of strategic fit <https://hbr.org/2025/03/the-power-of-strategic-fit> 18.01.2025.
137. How to Analyze a Company’s Competitive Advantage <https://www.tikr.com/blog/how-to-analyze-a-companys-competitive-advantage> 18.01.2025.
138. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / науч. ред. В.А. Приписанов. - М.: Экономика, 1991. - 239 с.
139. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 8-2. – С. 449-454.
140. Роберт Дью, [Сайрус Аллен](https://alpinabook.ru/authors/alan-sayrus/) Клиентский опыт / Роберт Дью, [Сайрус Аллен](https://alpinabook.ru/authors/alan-sayrus/) <https://snob.ru/entry/196107/> 28.10.2024.
141. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во «Омега - Л», 2018. – 781 с.
142. Мунасингхе М., Круз В. Экономическая политика и окружающая среда. Опыт и выводы. Публикации Всемирного банка по проблемам окружающей среды. Вып. 10. – Вашингтон, округ Колумбия, 2018. – 123 с.
143. Мозговая Е.С. Модель эффективного экономического развития // Вестник СГСЭУ. – 2019. – № 2 (37). – С. 41-58.
144. Орехова С.В. Формирование методологии устойчивого развития компании. – Екатеринбург: 2020. – 215 с.
145. Печчеи А. Человеческие качества: концепция динамического роста. –М.: Прогресс. 2-изд., 2021. – 135 с.
146. Пестель Э. За пределами роста: концепции органического роста и динамического равновесия. – М.: Прогресс, 2018. – 245 с.
147. Бобылев С.Н., Ходжаев А.Ш. Экономика природопользования. – М.:  
     ИНФРА-М, 2020. – 178 с.
148. Costanza R., Folke С. Ecological Economics and Sustainable Development. Paper prepared for the international Experts Meeting for the Operationalization of the Economics of Sustainability. Manila, Philippines. – 2014. – Р. 28-30.
149. Марфенин Н.Н. Концепция «устойчивого развития» в развитии. Россия в окружающем мире: 2002 (Аналитический ежегодник). – М.: Изд-во  
     МНЭПУ, 2021. – 336 с.
150. Rodić L., Wilson D.C. Resolving Governance Issues to Achieve Priority Sustainable Development Goals Related to Solid Waste Management in Developing Countries. Sustainability. – 2017. – №9. – 40. URL: doi: [10.3390/su9030404](https://doi.org/10.3390/su9030404) 20.01.24
151. Коряков А.Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий // Вопросы экономики и права. – 2021. – №4. – С.110-114.
152. Shmelev S.E., and Elisa Gilardi. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation Sustainability. - 2025. - № 3. – 1286 р. <https://doi.org/10.3390/su17031286>
153. Integrating ESG into Your Business Strategy: A Step-by-Step Guide for Entrepreneurs <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/integrating-esg-into-your-business-strategy-a-step-by-step-guide-for-entrepreneurs> 18.01.2025.
154. Nora Annesi, Massimo Battaglia, Ilenia Ceglia, Francesco Mercuri Navigating paradoxes: building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance Management Decision <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-10-2023-2006/full/html> 18.01.2025.
155. Yuya Lin Research on the Impact of Corporate ESG Performance on Long-Term Sustainable Competitive Advantage DOI: <https://doi.org/10.70767/jmbe.v1i2.230> 18.01.2025.
156. Demystifying ESG Metrics: Deep-Dive Into Governance Metrics <https://www.stepchange.earth/post/demystifying-esg-metrics-deep-dive-into-governance-metrics> 07.11.2024.
157. Integrating ESG into Business Strategy and Reporting <https://accountinginsights.org/integrating-esg-into-business-strategy-and-reporting/> 07.11.2024.
158. ESG Performance: The Real Impact of Sustainability on Businesses <https://www.synesgy.com/en/esg-guide/esg-performance-the-real-impact-of-sustainability-on-businesses/> 07.11.2024.
159. Four strategies for delivering strategic ESG communication <https://www.phillipsgroup.com.au/insight/strategies-delivering-esg-communication/> 07.11.2024.
160. ESG Compliance and Competitive Advantage: Leveraging Sustainability as a Driver of Growth <https://www.cxoweekly.com/strategy/esg-compliance-and-competitive-advantage-leveraging-sustainability-as-a-driver-of-growth/> 07.11.2024.
161. Environmental, social, and governance <https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_governance> 07.11.2024.
162. Benchmark Your Company’s ESG Reporting Against Other Mid-Market Organizations <https://www.mossadams.com/articles/2025/02/esg-mid-market-report-executive-summary> 07.02.2025.
163. Social Impact 101] ESG as a Competitive Advantage: How Fortune 500 Companies are Using Sustainability to Stand Out <https://resources.joindeed.com/deed-resources/esg-as-a-competitive-advantage-how-fortune-500-companies-are-using-sustainability-to-stand-out> 07.11.2024.
164. 20 Useful ESG Case Studies <https://digitaldefynd.com/IQ/esg-case-studies/> 07.11.2024.
165. ESG Metrics: An Important Key to Competitive Advantage <https://reportyak.com/blog/esg-metrics/> 07.11.2024.
166. Embracing ESG Reporting: A Strategic Approach to Business Sustainability <https://adaptivegrc.com/resources/articles/embracing-esg-reporting-a-strategic-approach-to-business-sustainability/> 07.11.2024.
167. Aligning esg with corporate strategy to gain a competitive advantage <https://www.linkedin.com/pulse/aligning-esg-corporate-strategy-gain-competitive-advantage-mathur> 07.11.2024.
168. Aligning ESG with Corporate Strategy to Gain a Competitive Advantage <https://us.sganalytics.com/blog/aligning-esg-with-corporate-strategy-to-gain-a-competitive-advantage/> 07.11.2024.
169. Leading the ESG Charge: 3 Success Stories of Companies' in ESG Integration <https://www.globalassociationforesg.com/post/leading-the-esg-charge-3-success-stories-of-companies-in-esg-integration> 07.11.2024.
170. Developing an Effective ESG Strategy: Best Practices for Businesses and Communities <https://us.sganalytics.com/blog/best-esg-strategy-practices-for-business/> 07.11.2024.
171. A Guide to Measuring and Improving Corporate ESG Performance <https://www.esgvoices.com/post/a-guide-to-measuring-and-improving-corporate-esg-performance> 07.11.2024.
172. ESG strategy and management: A guide for businesses <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses> 07.11.2024.
173. Fu T and Li J An empirical analysis of the impact of ESG on financial performance: the moderating role of digital transformation. Front. Environ. Sci. 11:1256052. doi: 10.3389/fenvs.2023.1256052 07.11.2024.
174. 6 ESG examples driving success in business <https://www.evergreen.so/blog/6-esg-examples-driving-success-in-business> 07.11.2024.
175. Xiaoya Shan, Yang Song, Peilei Song How ESG performance impacts corporate financial performance: a DuPont analysis approach <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijccsm-07-2024-0125/full/html> 07.11.2024.
176. Мунасингхе М., Круз В. Экономическая политика и окружающая среда. Опыт и выводы. Публикации Всемирного банка по проблемам окружающей среды. Вып. 10. – Вашингтон: округ Колумбия. – 2015. – 78 с.
177. Федоренко Н.П., Реймерс Н.Ф. Экология и экономика - эволюция взаимоотношений. От "экономии" природы до "большой" экологии // Философские проблемы глобальной экологии. – М.: 2015. – С. 230-277.
178. «О концепции перехода РК к устойчивому развитию на 2002–2024 годы». Комментарий отдела социально-экономического анализа Администрации Президента РК к Указу Президента РК от 15.11.2016 г. №216. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U060000216_>
179. Кондаурова Д.С. Совершенствование механизма управления устойчивого развития промышленного предприятия: дис. …канд.экон.наук: 08.00.05. – Cамара: 2018. – 157 с.
180. Анпилов С.М. Ключевые факторы устойчивого развития современных предприятий // Вопросы экономики и права. 2012. - №6. - С.40-45.
181. Калабаева А.О. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленного предприятия // Экономинфо. – 2011. – №15. – С.50-54.
182. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1. URL: http://science-education.ru/ru/article/view?id=18044 07.09.2023. 20.01.2024.
183. Ниязов М. Н., Time Management Essay research paper Effective time // Сборник материалов. Современные тенденции менеджмента и государственного управления: новый взгляд: II Международная научно-практическая конф. – Астана, 2017. – С.13-14
184. Идрисов Г. И. Промышленная политика в современных условиях // Экономинфо. – 2020. – №10. – С.20-37.
185. Костин Ф. А., Соколов А. В. Промышленная политика как форма государственного регулирования // Вопросы управления. – 2011. – №3(76). – С. 136-139.
186. Лукин А.В., Лукин П.В. Экономическая политика в постсоветской  
     России и российская история. URL: <https://mgimo.ru/files/210368/Lykin_polis4-2011.pdf> 20.01.2024.
187. Кузнецов С.В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия: дис. …канд.экон.наук: 08.00.05. –Екатеринбург: 2019. – 216 с.
188. Niyazov M., [Turekulova D.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56158300700),  [Dulambayeva R.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55623876600),  [Mukhambetova L.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192269013),  [Abzhapparova A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205528202), [Omarova A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55982396200) Management of the Competitiveness of the Region in the Context of Sustainable Development Based on the Concept of "Evidence-Based Policy" // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2022. – №3(13). – Р. 732–745. URL: DOI 10.14505/jemt.v13.3(59).13 20.01.2024.
189. Оразбаева К.Н., Ниязов М.Н., Турекулова Д.М. Механизмы обеспечения устойчивого развития компании «Казпочта» на базе стратегических конкурентных преимуществ // Central Asian Economic Review. – 2022. – №1(142). – С. 25–38.
190. Романовская Е.В., Козлова Е.П. Содержание механизма устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2018. – № 2 (50). – С. 25-30.
191. Непарко М.В. Об устойчивости развития предприятий машиностроительного комплекса // Экономический журнал. – 2018. – №26. – С. 104-110.
192. Мозговая Е.С. Формирование потенциала устойчивого развития топливно-энергетического комплекса // Вестник СГСЭУ. – 2019. – № 4 (28). – С. 38-46
193. Макова М.М. Методические основы оценки устойчивого развития  
     предприятий нефтяного комплекса // Вестник ВЭГУ. – 2012. – № 4 (60). – С. 53-60.
194. Gibadullin A.A. Mechanisms for sustainable development of industrial complexes of the electric power industry // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2018. – Vol.9, № 3. – P. 328-330.
195. Shedko Yu.N. System of indicators and monitoring of sustainable development of the region // Bulletin of Moscow University. Ser. Economics and Management. – 2016. – № 3 (18). – Р. 20-26.
196. Пухальский А.Н., Корсунь К.П., Черданцева О.В. Формирование механизма устойчивого развития предприятия // Вестник НГУ. – Серия Экономические науки. – 2012. – Т.12, Вып. 1. – С. 26-39.
197. Григорова О.Н. Построение модели механизма устойчивого развития предприятия на основе регулирования инновационной деятельности // Актуальные проблемы менеджмента, маркетинга и информационных технологий: Сборник научных трудов. Воронеж: ИММиФ, 2019. - Вып. 5. – С. 162-166.
198. Шилова А.М. Концептуализация понятия «устойчивое развитие промышленного предприятия» // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2018. – № 25. – С. 287-296.
199. Khudyakova T.A. Analysis of modern scientific approaches to building integral indicator of enterprise sustainability // [Journal of Applied Economic Sciences](https://www.scopus.com/sourceid/19700171306?origin=resultslist). – 2017. – Vol. 14, № 3. – P. 44-55.
200. Перский Ю.К., Лепихин В.В., Семенова Е.В. Методика и модели  
     оценки промышленного предприятия как устойчивой системы // Вестник Пермского университета. Серия Экономика. – 2015. – Вып.1(24). – С. 27-36.
201. Кузнецова Е.Ю., Кузнецов С.В. Формирование механизма устойчивого развития предприятия // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2018. – Т. 17, № 1. – С. 105-127. URL: DOI: 10.15826/vestnik.2018.17.1.005 20.01.2024.
202. Косолапов О.В., Стровский В.Е. Модель устойчивого развития: условия реализации // Известия Уральского государственного горного университета. – 2018. – Вып. 4(52). – С.122-126.
203. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=18044> 07.09.2023.
204. Kuznetsov S.V. Factors and tools for assessing the level of sustainable development of an industrial enterprise // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2019. – №7. – Р. 1211-1220.
205. Pukhalskiy A.N., Korsun K.P., Cherdantseva O.V. Formation of a mechanism for sustainable development of the enterprise // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2017. – Vol.5, № 4. – P. 228-239.
206. Канискин В.Н., Андреев А.Д., Колобова Е.А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на предприятии. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2020. – 124 с.
207. Андрющенко О.Г. Формирование и использования инвестиционного потенциала как ресурсной составляющей экономики. – Ростов на Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2017. – 203 с.
208. Ткаченко И.Н. Методический подход к диагностике уровня инвестиционного развития компании // Дискуссия. – 2019. – № 12 (98). – С. 32-49.
209. Кузнецова Е.Ю., Кузнецов С.В. Оценка устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2019. – Т. 18, № 2. – С. 186-209. URL: DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.2.010.
210. Организация Объединенных Наций. URL:  
     <http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml> 05.09.2023.
211. Официальный сайт компании DHL International Kazakhstan. URL: <https://www.dhl.com/kz-ru/home/industry-sectors.html> 05.08.2024.
212. Отчет об устойчивом развитии АО «Казпочта» за первое полугодие 2020 года. – Нур-Султан: 2020. – 19 с.
213. Аудиторское заключение. Государственный аудит эффективности управления активами АО «Казпочта». – Нур-Султан, 2021. – 23 с.
214. Стратегия развития АО «Казпочта» до 2027 года. -Нур-Султан: 2020. Утверждена протоколом Совета директоров от 4 ноября 2020 года.
215. Консолидированная финансовая отчетность АО «Казпочта» за 2020 год. – Нурсултан, 2021. – 84 с.
216. Консолидированная финансовая отчетность АО «Казпочта» за 2023 год. – Астана, 2023. – 84 с.
217. Отчет в области устойчивого развития АО «Казпочта» за первое за 2019 года. – Нур-Султан, 2019. – 13 с.
218. Иконников А. Почтовые амбиции Казахстана // Центр Азии. – 2018. – № 9. – С. 67-78.
219. Ниязов М.Н., Оразбаева К.Н., Турекулова Д.М., Естурлиева А.И. Конкурентные преимущества АО «Казпочта» для совершенствования стратегии развития компании // Вестник КазЭФиМТ. – 2022. – № 2(47). – С. 162-169. URL: DOI 10.52260/2304-7216.2022.2(47).22 20.01.24.
220. История развития АО «Казпочта». Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». <http://sk.kz/company> 14.08.23.
221. Устав АО «Казпочта»: утвержден приказом Председателя Правления АО «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук» от 7 июля 2006 года, № 15-П.
222. О Программе развития почтовой отрасли РК и формирования почтово-сберегательной системы на 2000-2003 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан: утверждено 15 ноября 2000 года, N 1716. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P000001716_/links>
223. Калинина Е. Казпочта вчера, сегодня, завтра. URL: <http://ogni.kz/rubrika/zakon-i-pravo/kazpochta-vchera-segodnya-zavtra.html> 20.01.24.
224. АО «Казпочта» Консолидированная финансовая отчетность  
     за год, закончившийся 31 декабря 2020 года. – Алматы, 2020. – 84 с.
225. Ниязов М., Турекулова Д., Хуаныш Л. Аймақты басқаруды цифраландыру елдің тұрақты даму факторы ретінде // Central Asian Economic Review. – 2022. – №1. – С.100-112. URL: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-1-100-112>. 20.01.2024.
226. Официальный сайт компании курьерской службы Avis Logistics. URL: <https://avislogistics.kz/pages/about/> 14.08.23.
227. [Taszharganov S.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222128929), [Turekulova D.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56158300700), [Nukesheva A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57195345757), [Beisengaliyev B.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56158279100), [Erkulova, G.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222132663) [Reputation management in the healthcare system and its impact for sustainable development](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85101512831&origin=resultslist) // [Journal of Environmental Management and Tourism](https://www.scopus.com/sourceid/21100317750?origin=resultslist). – 2021. – Vol.12, № 1. – P. 43-55.
228. Минг Зенг. Умный бизнес: что успех компании Alibaba приоткрывает о будущем стратегии <http://trends.skolkovo.ru/2018/09/> 20.08.2024.
229. Зинченко В.В. Цифровизация как фактор устойчивого развития компании. – Екатеринбург, 2020. – 115 с.
230. Зиннуров У. Г., Шелихов Д. А. Конкурентоспособность и перспективы развития почтовой отрасли // Проблемы современной экономики, – 2018. – № 1. – С. 113-127.
231. Exploring How Digital Innovations Affect Traditional Postal Services <https://commongoodventures.org/posts/the-impact-of-digital-advancements-on-traditional-postal-services-an-in-depth-analysis/> 20.08.2024.
232. The future of postal services: digital transformation driving new business models <https://cioafrica.co/future-postal-services-digital-transformation-driving-new-business-models/> 20.08.2024.
233. Part 1 - Redefining Value Proposition of Postal Services in the E-commerce Landscape <https://www.linkedin.com/pulse/redefining-value-proposition-postal-services-amir-khataie> 20.08.2024.
234. Breaking Boundaries: The Strategic Shift from Core Postal Services to Diversified Success <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-boundaries-strategic-shift-from-core-postal-christian-zrz9f> 28.09.2024.
235. Postal operators: The need for transformation and corresponding strategic moves <https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/postal-operators-need-transformation-and-corresponding-strategic-moves> 28.09.2024.
236. Measuring digital postal services <https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union/Activities/Digital-Services/Research> 28.09.2024.
237. Mails to Multiverse: The Evolving Role of Postal Services in the Digital & AI Era <https://www.linkedin.com/pulse/mails-multiverse-evolving-role-postal-services-digital-sudhir-pai-mkjkc> 28.09.2024.
238. Step into Tomorrow: The U.S. Postal Service and Emerging Technology <https://www.uspsoig.gov/reports/white-papers/step-tomorrow-us-postal-service-and-emerging-technology> 28.09.2024.
239. Postal Automation System Drives Efficiency in Mail Handling and Delivery <https://www.linkedin.com/pulse/postal-automation-system-drives-efficiency-mail-handling-aqd3f> 30.11.2024.
240. The AI Revolution: The Future of Postal Optimization and Parcel Automation <https://www.bluecrestinc.com/blog/the-ai-revolution-the-future-of-postal-optimization-and-parcel-automation> 30.11.2024.
241. Digital Services <https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union/Activities/Digital-Services> 30.11.2024.
242. Preparing post for further parcel opportunities <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/preparing-post-for-further-parcel-opportunities> 30.11.2024.
243. The postal journey to digital transformation and innovation <https://www.upu.int/en/News/2021/10/The-postal-journey-to-digital-transformation-and-innovation> 30.11.2024.
244. Digitalization, e-commerce and sustainability remain top priorities for postal sector in 2024, report highlights <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/e-commerce/digitalization-e-commerce-and-sustainability-remain-top-priorities-for-postal-sector-in-2024-report-highlights.html> 30.11.2024.
245. 9 Digital Transformation KPIs and Metrics to Track in 2025 <https://theecmconsultant.com/digital-transformation-kpis-and-metrics/> 30.01.2025.
246. A guide to offering digital solutions for the postal industry <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/opinion/a-guide-to-offering-digital-solutions-for-the-postal-industry.html> 30.11.2024.
247. Digital transformation in the postal and express industry <https://blog.e-boks.com/digital-transformation-in-the-postal-and-express-industry> 30.11.2024.
248. The endgame for postal networks: How to win in the age of e-commerce <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/the-endgame-for-postal-networks-how-to-win-in-the-age-of-e-commerce> 30.11.2024.
249. 8 Successful Digital Transformation Case Studies: Top Examples in 2023 <https://magenest.com/en/successful-digital-transformation-case-studies/> 30.11.2024.
250. 22 Digital Transformation Examples for Companies and Industries <https://digitalleadership.com/glossary/digital-transformation-examples/> 30.11.2024.
251. How to Measure Digital Transformation Progress: Unlock Success with Key Metrics <https://www.tomoson.com/blog/how-to-measure-digital-transformation-progress-unlock-success-with-key-metrics/> 30.11.2024.
252. The Impact of E-commerce on Logistics: Adapting to Consumer Demands <https://tcitransportation.com/blog/the-impact-of-e-commerce-on-logistics-adapting-to-consumer-demands/> 30.11.2024.
253. The Top 4 KPIs for Postal and Parcel Organizations <https://www.assuretyconsulting.com/the-top-4-kpis-for-postal-and-parcel-organizations/> 30.11.2024.
254. Us postal service first class disruption <https://fernfortuniversity.com/essay/genmgt_case/us-postal-service-first-class-disruption-2921> 30.11.2024.
255. The Future of Postal Services in the Digital Age <https://www.australianpostalhistory.com/the-future-of-postal-services-in-the-digital-age/> 30.11.2024.
256. Postal Industry: Disruption & Digital Transformation – The Opportunity <https://www.linkedin.com/pulse/postal-industry-disruption-digital-transformation-camilleri-bowman> 30.11.2024.
257. How is Ecommerce Changing Logistics? – A Complete Analysis <https://www.builderfly.com/how-is-ecommerce-changing-logistics-a-complete-analysis/> 30.11.2024.
258. E-commerce and Logistics: How the logistics industry is changing due to the rise of e-commerce <https://www.globalialogisticsnetwork.com/blog/2021/10/07/e-commerce-and-logistics-how-the-logistics-industry-is-changing-due-to-the-rise-of-e-commerce/> 30.11.2024.
259. Navigating the future of shipping and postal services <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/solutions/us-shipping-postal-industry.html> 30.11.2024.
260. 7 Essential KPIs for Measuring Digital Transformation Success <https://inapp.com/blog/7-digital-transformation-kpis-to-track-your-enterprise-progress/> 30.11.2024.
261. How Postal Services Can Stay Relevant in an Increasingly Digital World <https://www.linkedin.com/pulse/how-postal-services-can-stay-relevant-increasingly-digital-majidov> 30.11.2024.
262. Digital Transformation of Postal Operators - Challenges and Perspectives <https://tac.uniza.sk/artkey/tac-201902-0004_digital-transformation-of-postal-operators-challenges-and-perspectives.php> 30.11.2024.
263. How E-commerce is Driving New Trends in Global Trade and Logistics <https://www.globaltrademag.com/how-e-commerce-is-driving-new-trends-in-global-trade-and-logistics/> 30.11.2024.
264. The Future of Posts 2024 <https://www.eschergroup.com/resources/the-future-of-posts-2024/> 30.11.2024.
265. Postal Service Will Focus on Big Data, Digital Platforms Over Next 10 Years <https://www.nextgov.com/artificial-intelligence/2021/09/postal-service-will-focus-big-data-digital-platforms-over-next-10-years/185197/> 30.11.2024.
266. Панышев Д.О. Опыт почтовых служб и международные тенденции развития почтового сектора // Материалы всероссийской конференции «Совершенствование работы отрасли почтовой связи». – 2020. – С. 27-35.
267. Иконников А. Почтовые амбиции Казахстана // Центр Азии. – 2012. – № 9. – С. 67-78.
268. Никонов И. Реформа Почты США – это «план потрошения». URL: <http://www.pravda.ru> 20.01.2024.
269. Трегубова Е. Есть чему поучиться. Как работают почтовые службы разных стран. URL: <http://www.aif.ru/money> 20.01.2024.
270. Киселев А. Перспективы разывития традиционных почтовых служб // Собеседник. –2018. – № 3. – С. 33-48.
271. Панышев Д.О. Опыт почтовых служб и международные тенденции развития почтового сектора // Почтовая связь. – 2020. – № 1. – С. 31-38.
272. Никифоров Н. ИКТ-отрасль обеспечивает устойчивый рост экономики и социальное развитие. <http://mtischr.ru/index.php?option> 20.01.2024.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Таблица А.1 – Обобщение позиции ученых и специалистов на определение понятия «Стратегия»

|  |  |
| --- | --- |
| Исследователь | Позиция исследователя |
| 1 | 2 |
| Ансофф И., Казакова Ф. К., Волкова К. А., Дежкина И. П. | Стратегию описывают как база правил, предназначенных для принятия эффективных решений по устойчивому развитию компании, которые компания должна руководствоваться для управления; |
| Старовойтов М. К. | Стратегию представляет в качестве идеологии развития компании, которая конкретизирована как ориентиры для развития компании, как последовательности действий, обеспечивающие достижения поставленных целей; |
| Винокуров В. А. | Стратегия является комплексом управленческих решений, которые определяют перспективные направления устойчивого развития компании, сферы и методы ее деятельности при изменяющаяся окружающей рыночной среды, а также правило распределения имеющихся ресурсов для обеспечения достижения поставленных целей компании; |
| Райзберг Б. А., Стародубцева Б. Б., Лозовский Л. Ш. | Стратегию рассматривают как перспективные планы развития, составленные на длительные сроки, как важные установки, намерения руководства разных уровней (правительства, министерство, администрация регионов, городов, населенных пунктов, руководство компании), направленных на развития производства, планирования доходов и расходов, капитальных вложений, бюджета, цен, налогов, социальной защиты и т. д; |
| Крук М. Д. | Стратегию определяет как правила принятия решений по развитию компании, формируемые в начале выполнении этих правил; |
| Глин Дж., Перкинс Д., Маркова В. | Стратегию представляют в виде главного связующего звено того, что компания планирует достичь с принятыми целями, и задачами, решение которых обеспечивает достижения принятых целей |
| Дойль П. | Стратегию считает системой принимаемых менеджером решений, обеспечивающая правильное размещение ресурсов компании и позволяющая обеспечить формирования и развития перспективных конкурентных преимуществ на рынке деятельности компании; |
| Кузнецова С. А.,  Маркова В. Д. | Стратегия является генеральной программой, позволяющая выявлять приоритетные направления деятельности компании, приоритетные ресурсы, обеспечивающие достижения поставленных целей. Таким образом стратегия позволяет сформировать основные цели и необходимых путей и способов их достижения, чтобы компания имела единое и правильное направление движения, обеспечивающее ее устойчивое развитие; |
| Уткин Э. А. | Стратегия представляет собой систему основных целей компании и совокупность методов, обеспечивающие достижения этих принятых основных целей; |
| Ефремов В. С. | Стратегию описывает как образ действий компании, которые обеспечивают достаточно устойчивую линию развития компании на длительный срок; |
| Продолжение таблицы А.1 | |
| 1 | 2 |
| Виханский О. С. | Стратегия представляет собой перспективное направление развития компании, которое определяет эффективных средств и способов деятельности компании и ее сферу деятельности, а также комплекс внутренних и внешних взаимоотношений компании, позволяющие компании достичь поставленных целей; |
| Альберт М.,  Мескон М. | Стратегия – это системный, всесторонний план, который предназначен обеспечить реализации миссии и достижение поставленных целей компании; |
| Вершигора Е. Е. | Стратегия является комплексным планом, реализация которого обеспечивает достижения сформулированной цели компании; |
| Фатхутдинов Р. А. | Стратегия представляет программу, направление развития компании, которое обеспечивает достижения ее стратегических целей в любой сфере деятельности управляемой компании; |
| Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Ш. | Стратегию рассматривают как план управления компанией, который направлен на укрепление ее позиций на рынке и полностью удовлетворяющий потребностей клиентов компании, а также позволяющий достигнуть необходимых результатов от деятельности компании; |
| К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова | Стратегия – это обобщающая модель действий выполнение, которых обеспечивает достижения поставленных целей перед компанией на основе координации и эффективного распределения имеющихся ресурсов компании; |
| Туленков Н. И. | Стратегия определяется как установленная на значительно долгое время система норм, определяющая направления развития предприятия, сферы деятельности, правил работы, которые обеспечивают развития и конкурентоспособность компании, а также укрепляют ее позиции на рыночной среде и значительно повышают способность компании к выживанию в изменяющихся среде; |
| Соколов М. Д. | Стратегия является системой правил, необходимые для принятия эффективных решений по обеспечению устойчивого развития компании; |
| Гительман А. Д. | Стратегия представляет собой генеральную линию, направляющая компании на путь устойчивого развития; |
| Склярова И. Г. | Стратегия рассматривается как путь, приводящая к достижению поставленных целей и реализующая миссии компании; |
| Чандлер А. | Стратегия позволяет определить главных и перспективных целей и задач, решение которых обеспечивают достижения этих целей компании, а также определяет направление развития и распределяет ресурсы, которые необходимы для достижения поставленных перед компанией целей. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Таблица Б.1 – Преимущества и недостатки различных подходов к разработке стратегии развития компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные подходы | Преимущества | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 |
| Подход Портера М. и Виханского Г. | Позволяет выбрать управляющих решений из числа заранее известных дискретных вариантов решений. | Подход не позволяет учитывать динамического изменения процесса развития компании в будущем. |
| Подход Минцберга Г. | Подход Минцберга позволяет широко описать динамику изменения стратегии компании в зависимости от ситуации рыночной среды, позволяет определить и описать основную связь стратегического и операционного управления, выявлять разницу между терминами стратегия и стратегическое планирование. | Не дает объяснения почему происходят те или иные процессы и нет метода диагностики экономической системы с целью определения времени корректировки стратегии, а также отсутствует практические методики разработки и оценки различных вариантов стратегии. |
| Подход Друкера П. | Подход позволяет широко использовать результатов анализа смежных сфер деятельности и позволяет определить узких мест в процессах развития компании, а также понимать необходимости открытой экономической системы и определить ключевых показателей для анализа и принятия решений. | В данном подходе отсутствует четкий метод анализа сфер деятельностей и определение узких мест компании, а также характеризуется субъективностью результатов анализа отраслей и значительной ролью человеческого фактора. |
| Подход Мантения Р., Стенли Г. | Данный подход основан на применение теоретической базы методов исследований неравновесных открытых экономических систем с целью изучения различных экономических явлений | В данном подходе нет практические инструменты и методики исследования и анализа состояния и поведения компании в экономической среде, которая является неравновесной. |
| Подход Панченкова А. | Позволяет детально исследовать экономических закономерностей на основе физических методов, определить и описать основных постулатов экономической физики в качестве науки, применить методов изучении неравновесных экономических систем, которые описывают экономических процессов, происходящих в них, а также позволяет построить базовых экономических и физических уравнений этих процессов, дает возможность | В данном подходе нет конкретного метода проведения диагностики экономической системы. |
| Продолжение таблицы Б.1 | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Подход Панченкова А. | проведения финансово-экономических мониторингов для любой экономической системы |  |
| Подход  Садченко К. | Обеспечивает возможностью использование математических методов, позволяющих эффективно и быстро описать общих закономерностей развития и состояния экономических систем с применением компьютерной технологии. Кроме того, данный подход характеризуется простотой применяемых формул, применимостью используемого математического аппарата, позволяет обобщить большого объема статистических данных, выявлять типов общих кривых жизненного цикла исследуемой компании их трендов и факторов жизненного цикла. | Отсутствие проработанной методики для оценки и выбора одного из альтернативных стратегических вариантов развития экономической системы, отсутствие методики для выявления и ликвидации узких мест, отсутствие практической методики для выявления времени изменения стратегии и подготовки экономической системы к этой смене. |

1. Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR) - Частота травм с потерей трудоспособности [↑](#footnote-ref-1)