

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Кунаков Руслан Геннадьевич

**РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ
(НА ПРИМЕРЕ БЕСКАРАГАЙСКОГО РАЙОНА)**

Образовательная программа «7М04122 - Региональное развитие»
по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени
магистра бизнеса и управления

Научный руководитель: _____ Аргынгазинов А.А., м.э.н.

Проект допущен к защите: «_____» _____ 2024 г.

Директор Института управления: _____ Гаипов З.С, д.п.н.

Астана, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ	7
ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО	
РАЗВИТИЯ	
1.1 Теоретические основы устойчивого развития предприятий	7
1.2 Обзор инструментов для обеспечения устойчивости развития	13
предприятий	
1.3 Зарубежный опыт применение инструментов устойчивого развития	18
предприятий	
2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО	24
РАЗВИТИЯ ГКП НА ПХВ БЕСКАРАГАЙСКОГО РАЙОНА	
ОБЛАСТИ АБАЙ «BESKARAGAI SU»	
2.1 Анализ и оценка деятельности ГКП на ПХВ Бескарагайского района	24
области Абай «Beskaragai Su»	
2.2 Совершенствования инструментов устойчивого развития ГКП на	31
ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su»	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	39
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	42

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон Республики Казахстан «О государственном имуществе», принят 1 марта 2011 года, № 413-IV.

Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Правил назначения и проведения аттестации руководителя государственного предприятия, а также согласования его кандидатуры» утв. 2 февраля 2015 года, № 70.

Постановление акимата области Абай «Об утверждении норм потребления коммунальных услуг по газоснабжению, электроснабжению, водоснабжению, водоотведению и теплоснабжению для потребителей, не имеющих приборов учета в области Абай» утв. 4 мая 2023 года, № 89.

Приказ Департамента Агенства РК по регулированию естественных монополий и защите конкуренции по ВКО: утв. 23 июня 2011 года, №244-ОД

Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Правил формирования тарифов» утв. 19 ноября 2019 года, № 90.

Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Правил субсидирования стоимости услуг по подаче питьевой воды из особо важных групповых и локальных систем водоснабжения, являющихся безальтернативными источниками питьевого водоснабжения» утв. 28 февраля 2015 года, № 161.

Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы» утв. 23 сентября 2022 года, № 736.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ГКП - Государственное коммунальное предприятие

ПХВ - Право хозяйственного ведения

АО – Акционерное общество

ЕС - Европейский союз

ООН - Организация объединенных наций

ISO – Международный стандарт качества

ТОО – товарищество с ограниченной ответственностью

ОЭСР - Организация экономического сотрудничества и развития

Млн. – миллион

ИЖС - индивидуальное жилищное строительства

ИАС - информационно-аналитические системы

ФА – финансовые активы

БВУ – банки второго уровня

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях, устойчивое функционирование предприятий жизнеобеспечения, таких как: водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение и электроснабжение, является ключевым фактором, определяющим социальную стабильность и конкурентоспособность экономики страны. В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года Президент страны К.К. Токаев отметил, что в стране изношены 2/3 сетей электроснабжения, 57% тепловых коммуникаций и почти половина водопроводных сетей. Исходя из этого, можно отметить, что искусственное сдерживание тарифов, приводит зачастую к авариям, а также является угрозой жизни и здоровью населения [1]. Отсутствие инноваций, высокий уровень износа инженерной инфраструктуры, низкие тарифы и недостаточная эффективность систем водоснабжения и управления финансовыми средствами усиливают эти проблемы. Высокие коррупционные риски и неудовлетворённость качеством коммунальных услуг требуют немедленных решений для предотвращения ухудшения состояния предприятий и увеличения расходов.

Таким образом, актуальность исследования устойчивого развития предприятий жизнеобеспечения Казахстана, в частности ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», обусловлена необходимостью разработки мер для повышения их эффективности и стабильности.

Цель и задачи исследования. Цель данного исследования состоит в разработке предложений по достижению устойчивого развития ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», которые могут быть применены и на других предприятиях жизнеобеспечения. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить существующие инструменты устойчивого развития предприятий;
2. Исследовать мировой опыт использования инструментов для повышения устойчивого развития предприятий;
3. Предложить меры по повышению устойчивого развития ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является устойчивое развитие ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

Предметом исследования является совокупность инструментов, используемых для повышения устойчивого развития ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

Методологическая база исследования: При написании магистерского проекта использованы изучение литературы, исследование зарубежной практики, анализе нормативно-правовых актов, SWOT –анализ и сравнении отчетных данных предприятия.

Практическая значимость. Результаты исследования, могут быть использованы для повышения устойчивого развития, не только ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», но и для других предприятий коммунальной сферы.

Практические положения, выносимые на защиту:

- проведение мероприятий по повышению прибыли, через, внесение изменений в действующий тариф, с выходом на безубыточный тариф. Исходя из вышесказанного, нужно провести мероприятия по субсидированию стоимости услуг по подаче питьевой воды, что позволит значительно улучшить финансовую устойчивость предприятий водоснабжения;

- внедрение информационно-аналитической системы, для учета водоснабжения, сделает работу предприятий наиболее эффективной, а также позволит снизить затраты;

- внедрение системы менеджмента качества, может повысить уровень качества предоставляемых услуг.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты исследования были оформлены в виде научной статьи на тему: «Внедрение корпоративного управления на предприятиях жизнеобеспечения как инструмент их устойчивого развития» и опубликована в сборнике материалов Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» [2].

Структура и объем исследования. Структура магистерского проекта состоит из следующих элементов: нормативных ссылок, обозначений и сокращений, введения, основной части, состоящей из двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Объем исследования составил 41 страница.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

1.1 Теоретические основы устойчивого развития предприятий

Современные тенденции в области управления, указывают, что рыночная среда функционирования предприятия, предполагает динамично изменяющуюся систему с большим количеством дестабилизирующих внешних факторов.

Разработка методов достижения устойчивого развития требует четкого понимания термина «устойчивое развитие». В теории и на практике существует множество определений этого понятия. Термин «устойчивое развитие» впервые появился в 1970-х годах и получил широкое распространение после публикации Всемирной стратегии охраны природы в 1980 году, а затем в докладе «Наше общее будущее» в 1987 году, где была подчеркнута необходимость развития, не ущемляющего способности будущих поколений удовлетворять свои потребности [3].

Понятия «устойчивость» и «развитие» противоречивы, поскольку первое подразумевает статичность, а второе изменение. Однако, объединяя эти понятия, можно сделать вывод, что устойчивое развитие представляет собой преобразования сохраняющие основные характеристики системы на протяжении её эволюции. Концепция устойчивого развития тесно связана со временем, поскольку она подразумевает достижение определённых целей и показателей в конкретный промежуток времени.

В современной научной и экономической литературе, концепция устойчивости предприятия обсуждается как, многоаспектное и комплексное явление, тесно связанное с общей сферой его хозяйственной активности. Анализируя этот термин, следует отметить, что экономическое положение любой организации может демонстрировать широкий спектр состояний – от высокой степени стабильности до крайней степени неустойчивости, при которой организация оказывается на пороге финансового краха или банкротства. В этом контексте, устойчивость экономической системы интерпретируется, как ее способность восстанавливать своё равновесное состояние после любых отклонений за пределы благоприятных параметров. Восстановление предполагает возможность использования как собственных, так и привлеченных ресурсов, а также внедрение мероприятий по расширению деятельности и оптимизации управления.

С момента возникновения рассматриваемого понятия, учёные-экономисты неоднократно проводили уточнение его трактовки. Сравнение понятия отдельных из них, приведено в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение понятия «Устойчивого развития предприятия»

Авторы	Понятия «устойчивое развитие предприятия»
Е.А. Дудникова	деятельность, направленная на оптимизацию и поддержание экономической, социальной и экологической сфер, в котором оно функционирует, с целью создания благоприятных условий для достижения целей бизнеса [4]
Е.С. Григорян	такое состояние производства и реализации продукции, при которой не только сохраняется стабильно высокий результат функционирования предприятия, но и наблюдается его рост. Суть устойчивого развития предприятия состоит в том, чтобы в длительном периоде времени обеспечивались высокие показатели социального, экономического и экологического развития региона [5]
Е.А. Мацнева, Е.Р. Магарил	процесс непрерывной корректировки значимых для предприятия показателей (критериев), характеризующих экономическую, социальную, экологическую или иную составляющую деятельности предприятия, до уровня, позволяющего максимально эффективно и долгосрочно использовать имеющиеся ресурсы без нанесения ущерба природной среде и интересам текущего и будущих поколений [6]
Е.В. Романовская, Е.П. Козлова	полное и многомерное состояние, достижение которого требует интеграции, идентификации, координации и непрерывного совершенствования целей, стратегий и механизмов [7]
З.В. Коробкова	требует комплекса таких свойств, как быстрота и гибкость реакции на видоизменение конъюнктуры рынка, инновационная активность, конкурентоспособность продукции и товаров, финансовую стабильность и высокая ликвидность, широкое использование инновационных факторов для саморазвития [8]
Примечание - составлено автором на основании источника [3]	

Анализ представленных определений устойчивого развития предприятий отражает разнообразие подходов и акцентов, которые авторы делают при рассмотрении этой концепции.

Основываясь на данных определениях, можно выделить несколько ключевых аспектов и подходов к пониманию устойчивого развития предприятий:

Е.А. Дудникова акцентирует внимание на необходимости оптимизации и поддержания экономической, социальной, и экологической сфер деятельности предприятия. Подход подчеркивает междисциплинарный характер устойчивого развития и стремление к сбалансированности в достижении целей предприятия;

Е.С. Григорян определяет как состояние, в котором достигается не только стабильность, но и рост показателей деятельности предприятия. Важно, что рост должен сопровождаться высокими показателями развития в социальной, экономической и экологической сферах;

Е.А. Мацнева, Е.Р. Магарил подходят к устойчивому развитию как к процессу непрерывной корректировки показателей деятельности предприятия для максимально эффективного и долгосрочного использования ресурсов без вреда для природы и интересов общества;

Е.В. Романовская Е.П. Козлова в своем определении подчеркивают необходимость полной интеграции, идентификации, координации и непрерывного совершенствования целей, стратегий и механизмов. Это подход подчеркивает комплексность и многомерность устойчивого развития, требующую комплексного и интегрированного подхода;

З.В. Коробкова акцентирует внимание на необходимости наличия комплекса свойств, таких как быстрота, гибкость реакции на изменения рынка, инновационная активность, конкурентоспособность, финансовая стабильность и ликвидность. Эти свойства позволяют предприятию адаптироваться и развиваться в динамичной рыночной среде.

Анализируя разнообразные определения и собственные выводы авторов, можно дать более точное определение понятию устойчивого развития предприятий. Устойчивое развитие предприятия, рассматривается как процесс непрерывной корректировки ключевых показателей деятельности, которые включают: экономические, социальные, экологические и другие важные аспекты.

Цель такой корректировки, заключается в достижении оптимального использования имеющихся ресурсов, минимизации воздействия на природную среду и обеспечении благоприятных условий для текущих и будущих поколений.

Такой подход, акцентирует внимание на многоаспектность устойчивого развития. Выходя, за рамки, одной только экономической составляющей, можно подчеркнуть необходимость гармоничного развития в экологической и социальной сферах. Такое понимание устойчивого развития способствует формированию стратегий, которые ориентированы на долгосрочные и всесторонние результаты, что является, ключевым для достижения реального прогресса в устойчивом развитии предприятий.

В 1994 году Дж. Элкингтон представил концепцию «тройного итога», которая позволила переход от финансово-экологического измерения деятельности организации к анализу ее социально-экономического влияния. Модель, предложенная Элкингтоном, фактически учитывала три компонента устойчивого развития - экологический, экономический и социальный. В этом контексте была сформулирована идея стратегии «Triple-Win Strategy», реализация которой предполагала не только достижение успеха самой организацией и удовлетворение потребностей потребителей, но и выполнение требований различных заинтересованных групп [9]

Как было отмечено выше, устойчивое развитие предприятия определяется тремя факторами – экономическим, экологическим и социальным. Рассмотрим каждый фактор отдельно.

Экономический фактор устойчивого развития охватывает аспекты эффективности, рентабельности и конкурентоспособности предприятия. Основное внимание уделяется созданию экономической стоимости, таким образом, чтобы это не вело к истощению природных ресурсов или ухудшению условий труда. Включает в себя также стратегии по увеличению производительности, инновациям, а также управлению ресурсами и рисками,

что позволяет помогать предприятию адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям и обеспечивать устойчивый рост.

Экологический фактор устойчивого развития касается минимизации воздействия деятельности предприятия на окружающую среду. Это включает в себя управление отходами, снижение выбросов загрязняющих веществ, эффективное использование ресурсов и интеграцию возобновляемых источников энергии. Задача предприятия — не просто сокращать вредные воздействия, но и активно участвовать в охране окружающей среды.

Социальный аспект устойчивого развития включает обеспечение справедливых условий труда, поддержку развития сообществ и управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Он охватывает такие области, как здоровье и безопасность на рабочем месте, равенство возможностей, обучение и развитие персонала, а также вовлечение в социальные проекты, которые способствуют улучшению жизни населения.

Каждый из этих факторов требует внимательного рассмотрения и интеграции в общую стратегию предприятия, чтобы обеспечить не только его экономическую успешность, но и положительный вклад в общество, и окружающую среду.

Идея устойчивого развития начали активно развиваться и интегрироваться в корпоративные стратегии в 1990-е годы. В этот период многие компании начали активно включать экологические и социальные показатели в свои отчеты и управленческие практики. К началу XXI века подход к устойчивому развитию стал более структурированным и включил в себя такие аспекты, как управление рисками, учет интересов заинтересованных сторон и внедрение инноваций для достижения экологической устойчивости. Важную роль в этом процессе сыграли международные стандарты, такие как ISO 14000 и SA8000, а также инициативы, такие как Глобальный договор ООН и Стандарты отчетности по устойчивому развитию GRI [10].

Сегодня устойчивое развитие в бизнесе воспринимается не просто как добровольная инициатива, но и как необходимость, обусловленная как растущими законодательными требованиями, так и возросшими ожиданиями потребителей и инвесторов. Это направление продолжает развиваться, включая новые технологии и подходы для более эффективного и ответственного использования ресурсов, что делает устойчивое развитие неотъемлемой частью современной корпоративной стратегии.

Приверженность устойчивому развитию также стимулирует компании к инновациям в области технологий и производственных процессов, что не только способствует оптимизации ресурсоемких процессов и снижению операционных затрат, но и открывает новые возможности для разработки продуктов и услуг, повышая конкурентоспособность компании.

Крупные международные компании активно интегрируют принципы устойчивого развития в свои операционные и стратегические планы. В последнее время казахстанские компании все активнее признают значимость интеграции устойчивого развития в свою деятельность. Они начали активно

внедрять инструменты для отражения своих достижений в этой области, в том числе применяя стандарты отчетности Global Reporting Initiative (GRI). Примеры таких компаний включают ТОО «KazMinerals Management», «Қазақстан темір жолы», «Kcell» и АО «Қазақтелеком», которые используют стандарты GRI для документирования различных аспектов своей работы.

В их годовых отчетах представлена информация о социальных, экономических и экологических инициативах. Это охватывает всё, от стандартов безопасности и энергоэффективности до управления отходами. Кроме того, эти компании проводят мониторинг и отчитываются по ключевым показателям устойчивого развития. Внедрение устойчивого развития и отчетность по стандартам GRI становятся важными аспектами бизнес-практик в Казахстане, способствуя улучшению прозрачности и ответственности бизнеса перед обществом и окружающей средой [11].

При стремлении к устойчивому развитию предприятия сталкиваются с рядом значительных препятствий таких как:

Экономические барьеры - внедрение устойчивых технологий и процессов часто требует значительных начальных инвестиций, которые могут быть непомерными для многих предприятий, особенно для малых и средних. Обновление оборудования, которое может включать в себя, переход на возобновляемые источники энергии или внедрение систем управления экологическими рисками.

Несмотря, на потенциальные долгосрочные экономические выгоды, неопределенность относительно времени, окупаемости этих инвестиций может отпугивать предприятия от вложений в устойчивые практики;

Экологические барьеры - переход на устойчивое использование ресурсов, которое требует сложного управления и часто радикального изменения бизнес-процессов, что может быть технически сложно. Многие отрасли по-прежнему зависят от ископаемого топлива, что замедляет переход к устойчивым альтернативам.

Социальные барьеры - со стороны работников и управленческого состава, из-за нехватки знаний и осведомленности о преимуществах устойчивого развития, может наблюдаться сопротивление изменениям, особенно, если они воспринимают устойчивые практики как угрозу традиционным методам работы или потенциальное сокращение рабочих мест.

Для преодоления препятствий на пути к устойчивому развитию предприятия могут быть разработаны и внедрены следующие меры:

Включения устойчивых практик в их основные бизнес-процессы и стратегическое планирование, для чего руководство предприятия должно четко понимать преимущества устойчивого развития и активно продвигать соответствующие инициативы на всех уровнях предприятия;

Проведение повышения квалификации среди сотрудников о значении устойчивого развития, помогает сотрудникам понять, как их повседневная деятельность влияет на экономические, экологические и социальные аспекты деятельности предприятия;

Внедрение передовых технологий и инновационных решений способствует снижению вреда окружающей среде и улучшить ресурсоэффективность, что включает в себя использование возобновляемой энергии, рециркуляцию воды, улучшение управления отходами и прочее;

Работа с поставщиками, потребителями, неправительственными организациями и другими заинтересованными сторонами способствует проведению совместных исследований, обмен лучшими практиками и разработку стандартов устойчивого развития;

Использование финансовых инструментов, таких как гранты, субсидии, налоговые льготы и инвестиции в зеленые технологии, может значительно облегчить бремя начальных затрат на переход к устойчивым операциям;

Регулярная публикация подробных отчетов об экономической, социальной и экологической деятельности предприятия укрепляет доверие и поддержку со стороны всех заинтересованных сторон.

Реализация этих мер требует комплексного подхода и значительных усилий со стороны руководства предприятий, ввиду того что, в долгосрочной перспективе такие инвестиции, могут обеспечить значительные экономические, экологические и социальные выгоды.

Таким образом, изменения в рыночной среде требуют от предприятий разработки эффективных инструментов для обеспечения устойчивого развития. Рассмотрение устойчивого развития через призму его экономических, социальных и экологических аспектов, подчеркивает критическую необходимость комплексного подхода в управлении данными сферами. Это становится основополагающим для долгосрочного процветания и стабильности предприятий. Отмечается, что успешное внедрение устойчивого развития требует интеграции данных аспектов в стратегическое планирование и операционные процессы предприятия. Такой подход позволяет предприятиям не только адаптироваться, но и успешно развиваться.

1.2 Обзор инструментов для обеспечения устойчивости развития предприятий

Сложность и быстрое изменение социально-экономической среды, в которой функционируют предприятия, требуют разработки механизмов управления, способных адаптироваться к новым условиям. В последнее время основным подходом к управлению экономическими системами на всех уровнях, стала теория устойчивого развития. Она позволяет систематически решать разнообразные и противоречивые проблемы экономического роста, разрабатывать эффективные стратегии развития, учитывая особенности систем, и обеспечивать гармоничное взаимодействие и баланс интересов всех участников.

В настоящее время вопросы обеспечения устойчивого развития экономических систем привлекают большое внимание. В частности, теоретические основы и практические аспекты. Создания и использования

механизмов для обеспечения устойчивого развития экономических систем. На микроуровне (на уровне предприятий) были изучены в работах таких ученых, как Л.А. Базарова, А.И. Балашов, Л.В. Бармашова, Л.С. Белоусова, Ю.В. Ерыгин, Т.В. Колосова, А.Г. Коряков, Л.В. Саакова, Т.В. Терентьева, Г.З. Щербаковский и других. Сложность проблемы обеспечения устойчивого развития предприятий, связанная с ее многогранностью и неоднозначностью, обуславливает необходимость дальнейших исследований в этом направлении. [12].

Формирование механизмов и выбор инструментов для обеспечения устойчивого экономического развития предприятия основываются на оценке его экономической устойчивости. Экономическая устойчивость предприятия - это его способность поддерживать внутренний баланс и динамическое равновесие в процессе развития, эффективно использовать стратегические ресурсы и экономический потенциал для достижения целевых показателей развития, в условиях воздействия внешней и внутренней среды.

Для обеспечения устойчивости развития предприятия может использовать различные инструменты такие как: стратегическое планирование, управление качеством, управление инновациями, контроллинг, управление проектами, реинжиниринг, бенчмаркинг.

Стратегическое планирование - это процесс, который включает в себя определение долгосрочных целей и стратегий предприятия, а также разработку планов их достижения.

Этапы процесса стратегического планирования:

1. Определение миссии и целей организации - на данном этапе определяются основные цели и задачи предприятия, которые должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе;
2. Анализ среды - этап включает в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации;
3. Выбор стратегии - на основе полученной информации выбирается стратегия, которая будет наиболее эффективной для достижения поставленных целей;
4. Реализация стратегии - после выбора стратегии следует этап ее реализации. Это может включать в себя разработку конкретных планов действий, распределение ресурсов и назначение ответственных за выполнение задач;
5. Оценка и контроль выполнения - после успешного выполнения всех задач проекта следует этап его завершения, включающий в себя подведение итогов, анализ результатов и оформление отчетности [13].

В теории управления стратегического планирования существуют различные подходы, одним из наиболее известных является подход, основанный на анализе сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды (SWOT-анализ).

Важно отметить, что эффективное стратегическое планирование требует системного подхода и непрерывного мониторинга. Это помогает предприятию

адаптироваться к изменяющимся условиям, улучшить свою эффективность и достигать своих целей.

Управление качеством - является ключевым инструментом для обеспечения устойчивого развития предприятия. Оно помогает предприятию улучшить свою конкурентоспособность, повысить уровень удовлетворенности клиентов и улучшить свою репутацию.

Процесс управления качеством включает в себя выполнение функций планирования и контроля качества, коммуникации (информации), разработки и внедрения мероприятий и принятия решений по качеству. Это важный аспект общей функции управления, который определяет политику в области качества, цели и ответственность, а также осуществляет их с помощью таких средств, как: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества

Основные стандарты управления качеством включают:

ISO 9000 - стандарт раскрывает основы управления качеством и выводит общепотребительные термины;

ISO 9001 - стандарт представляет собой требования к организации системного управления качеством. Он помогает организациям всех размеров и отраслей улучшать свою работу, соответствовать ожиданиям клиентов и демонстрировать свою приверженность качеству;

ISO 9004 - стандарт помогает организациям развить и превысить показатели, установленные в ISO 9001, для дальнейшего совершенствования качества;

ISO 19011 - стандарт представляет собой методiku проведения аудита систем менеджмента качества [14].

Применение стандартов управления качеством, является важным аспектом устойчивого развития предприятия. Они помогают выявлять и устранять неэффективные процессы, оптимизировать операции и способствовать принятию обоснованных решений, что приводит к снижению затрат и улучшению результатов.

Одним из подходов к управлению качеством Total Quality Management (TQM), который рассматривает качество как стратегический приоритет и подчеркивает важность непрерывного улучшения. Для достижения эффективности управления качеством, также применяется методология «Шесть сигм», которая использует статистические методы для идентификации и устранения причин дефектов и вариаций в процессах [15].

Управление инновациями - является важным аспектом теории управления и играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития предприятия, который включает в себя поиск, разработку, внедрение новых идей, технологий и методов.

Процесс управления инновациями состоит из следующих этапов:

Поиск новых технологий и решений – на данном этапе осуществляется активный поиск новых идей, технологий и решений, которые могут быть применены в деятельности организации;

Апробация новшества в деятельности - после идентификации потенциальных инноваций они тестируются в рамках деятельности организации. Это может включать в себя создание прототипов, проведение пилотных проектов и сбор обратной связи;

Развертывание инноваций на предприятии - после прохождении успешной апробации, инновация может быть внедрена на всем предприятии, включая в себя обучение персонала, адаптацию процессов, систем и масштабирование производства [16].

Контроллинг помогает организациям контролировать и управлять своей деятельностью, обеспечивая выполнение поставленных целей и задач.

Процесс контроллинга включает в себя несколько ключевых этапов: планирование, контроль, анализ, корректировка.

Контроллинг имеет такие подходы как: системный и процессный. Системный подход рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. В рамках этого подхода контроллинг позволяет обеспечить координацию и взаимодействие этих элементов, а также адаптацию системы к изменяющимся условиям. Процессный подход, который рассматривает контроллинг как непрерывный процесс управления, включающий в себя планирование, контроль, анализ и корректировку.

Контроллинг приносит ряд значительных преимуществ, процесса управлением предприятием:

- обеспечивает высокую степень прозрачности в деятельности, что способствует выявлению слабых звеньев;

- реализация функции планирования через контроллинг гарантирует ориентацию управления предприятием на будущее;

- процесс поиска решений становится более обоснованным и быстрым;

- улучшение коммуникации приводит к более ясному пониманию сотрудниками взаимосвязей в экономике предприятия;

- с помощью контроллинга достигается улучшение управления персоналом [17].

Особенностью проектного управления - является нацеленность на результат, регулярное взаимодействие со стейкхолдерами, возможность оценки реализации проекта.

Процесс управления проектами включает в себя пять разновидностей групп процессов, различающихся между собой разными целями, которые стоят перед ними:

- 1 Инициация - определяются цели и задачи проекта, а также разрабатываются планы и стратегии для их достижения;

- 2 Планирование - включает в себя разработку подробного плана проекта, включая определение задач, ресурсов, сроков и ответственных лиц;

- 3 Исполнение - осуществляется непосредственное выполнение задач проекта в соответствии с планом;

4 Контроль и мониторинг - включает в себя мониторинг выполнения поставленных задач и сравнение фактических запланированных результатов;

5 Завершение - после успешного выполнения всех задач проекта следует этап его завершения, включающий в себя подведение итогов, анализ результатов и оформление отчетности [18].

В теории управления существуют различные подходы к управлению проектами. Одним из наиболее известных является подход РМВОК (Project Management Body of Knowledge), который представляет собой набор стандартов и рекомендаций, разработанных Project Management Institute (PMI) [19].

Важно отметить, что эффективное управление проектами требует системного подхода и непрерывного мониторинга. Это помогает предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям, улучшить свою эффективность и достигать своих целей.

Реинжиниринг является важным инструментом устойчивого развития предприятия с точки зрения теорий управления. Это процесс, который включает в себя радикальное переосмысление и перестройку бизнес-процессов предприятия с целью улучшения его эффективности и конкурентоспособности.

Процесс реинжиниринга включает в себя несколько этапов: идентификация процессов для улучшения; анализ текущего состояния процессов; разработка нового дизайна процессов; внедрение новых процессов; оценка результатов и корректировка.

В теории управления существуют различные подходы к реинжинирингу. Одним из наиболее известных является процессный подход, который рассматривает организацию как систему процессов, которые могут быть оптимизированы и улучшены. Другой подход - это системный подход, который рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов.

Согласно Блинову А.О. и Угрюмовой Н.В., реинжиниринг бизнес-процессов является важным инструментом управления предприятиями с позиций процессного подхода [20].

Важно отметить, что эффективное применение реинжиниринга требует системного подхода и непрерывного мониторинга. Это помогает предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям, улучшить свою эффективность и достигать своих целей.

Бэнчмаркинг представляет собой процедуру, при которой эффективность операционной деятельности компании (или ее подразделения) сопоставляется с результатами работы других организаций (или их подразделений), что позволяет получить новые знания о текущей ситуации и определить потенциал для улучшения функционирования. «Бэнчмаркинг» можно определить как систематическое изучение эффективности работы компаний (или их подразделений) по ключевым показателям с целью стимулирования улучшения их производственно-финансовой деятельности. Часто «Бэнчмаркинг» рассматривается как постоянный поиск и внедрение наилучших методов управления и планирования развития компании (или подразделения).

Можно выделить следующие типы «Бенчмаркинга» деятельности компаний (или подразделений):

отраслевой - сравнительный анализ эффективности работы (подразделений) по ключевым показателям между собой;

внутренний - сравнительный анализ эффективности работы конкретной компании (или подразделения) по ключевым показателям с лучшими значениями показателей эталонной компании;

внешний - сравнительный анализ эффективности работы отечественных компаний (или подразделений) с аналогичными зарубежными компаниями;

процессный - сравнительный анализ производственных процессов аналогичных компаний (или подразделений) между собой.

Ключевыми этапами «Бенчмаркинга» оценки операционной деятельности компаний (или подразделений) являются:

1) выбор и обучение команды, ответственной за реализацию программы «Бенчмаркинга»;

2) определение основных задач по повышению эффективности работы компании (или подразделения);

3) сбор информационных данных, расчет ключевых показателей;

4) оценка существующих методов управления и планирования на рассматриваемой компании (или подразделении);

5) анализ операционной и финансовой деятельности, технологических процессов компании (или подразделения);

6) сравнение результатов с эталонной компанией по установленной системе ключевых показателей;

7) выявление сильных и слабых сторон компании (или подразделения);

8) постановка стратегических целей развития и разработка плана мероприятий с целью повышения эффективности работы компании (или подразделения);

9) контроль над ходом реализации мероприятий [21].

Сравнительный анализ работы компаний (или подразделений) с помощью системы ключевых показателей позволяет выявить те, виды управленческих, производственных, технологических процессов, по которым анализируемая компания уступает значениям эталонных компаний и которые целесообразно исследовать более детально в рамках «Бенчмаркинга» данных процессов.

Для этого существующие группы ключевых показателей эффективности операционной деятельности должны быть дополнены соответствующими показателями процессов. С помощью показателей, характеризующих процессы, можно в дальнейшем анализировать отдельные конкретные производственные операции. Такой подход обеспечивает максимальную степень детализации анализа и совершенствования операционной деятельности компании (или подразделения) с помощью «Бенчмаркинга».

Таким образом, устойчивое развитие предприятия требует применения комплекса инструментов, включающее стратегическое планирование, управление качеством, управление инновациями, контроллинг, управление

проектами, реинжиниринг, бенчмаркинг. Все эти инструменты важны для обеспечения устойчивого развития предприятия, позволяя предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективно использовать свои ресурсы и достигать поставленных целей.

1.3 Зарубежный опыт применение инструментов устойчивого развития предприятий

Исследование зарубежного опыта в области применения инструментов устойчивого развития предприятий представляет собой важный этап для понимания и адаптации успешных стратегий и практик, применяемых в других странах. Это позволяет учесть и применить лучшие мировые практики для повышения эффективности и устойчивости отечественных предприятий.

Одним из ключевых механизмов, поддерживающих технологии экономии воды и признанных ОЭСР, являются водные тарифы. Эти тарифы играют важную роль в стимулировании инноваций и обеспечении финансирования, необходимого для поддержания водной инфраструктуры, сбережения воды и привлечения инвестиций в водный сектор.

Исследования практики формирования цен в зарубежных странах выявили, что размер тарифов на воду и канализацию во многих из них напрямую связан со стратегическими целями развития предприятия и общими предпочтениями потребителей. Важно отметить, что ожидания потребителей и поставщиков, относительно стоимости воды различаются: общество стремится получать качественную воду по доступной цене, в то время как операторы стремятся покрыть все операционные расходы и получать стабильный доход для дальнейшего развития инфраструктуры системы. При установлении водных тарифов в зарубежных странах учитывается, что их размер должен обеспечивать стабильный чистый доход водоснабжающему предприятию, стимулировать экономию водных ресурсов и учитывать возможность реализации. В индустриально развитых странах тарифы на воду направлены на достижение не только экономических, но и социально-ориентированных и экологических целей. Водоснабжающие предприятия в странах Южной Европы исторически устанавливали тарифы на воду ниже операционных затрат, и теперь местные водоканалы вынуждены столкнуться со значительным увеличением тарифов, чтобы повысить качество услуг до европейских стандартов. В частности, в Греции, Испании, Португалии степень покрытия населением операционных затрат за воду составляет от 40 до 90% от их полной стоимости. Главным препятствием для полного возмещения затрат в Греции, Испании является протест населения против увеличения платы за воду и канализацию. В странах Европейского союза широко распространена практика субсидирования тарифов для населения, преобладает адресный подход, когда льготные тарифы предоставляются многодетным семьям, домохозяйствам с низким доходом и другим категориям граждан. В постсоветских странах применяется практика

неизбирательного субсидирования, когда сниженный тариф предоставляется всем слоям населения [22].

Зарубежные страны, особенно развитые, внедряют технологии цифровой оптимизации с созданием систем управления водоснабжением для достижения совершенной модели управления.

В системах водоснабжения открываются обширные перспективы для использования современных цифровых технологий. Цифровые инновации способствуют обнаружению нелегальных подключений, недокументированного потребления, оперативному выявлению проблемных зон, предотвращению аварий и в целом уменьшению потерь в сетях по различным причинам. Например, с использованием информационных систем, которые включают цифровые двойники, алгоритмы машинного обучения и промышленный Интернет вещей (IoT), можно не только обнаруживать утечки в системах водоснабжения, визуализировать работу сети подземных трубопроводов и оптимизировать работу насосных систем, но и осуществлять интеллектуальное управление системами на основе прогнозирования спроса на водные ресурсы.

Практическое применение предложенного подхода может способствовать эффективной цифровой трансформации водоканалов и ускоренному развитию отрасли при своевременном обновлении основных фондов с учетом экономии затрат и повышения качества услуг. Например, в России был реализован совместный пилотный проект «Ростелеком» и группы компаний «Росводоканал» по тестированию устройств промышленного интернета в системе водоснабжения. В результате реализации пилотного проекта был обеспечен дистанционный сбор и онлайн-мониторинг параметров энергоресурса холодного водоснабжения в пилотных точках коммунальных сетей, настроена сигнализация и система отслеживания нештатных и аварийных ситуаций. Для всех приборов организованы каналы передачи данных, по которым сведения поступают в автоматизированную информационно-измерительную систему. Внедренные цифровые системы показали высокий уровень достоверности собираемых данных. Необходимость повышения эффективности использования водных ресурсов, связана с учетом и своевременной оплатой расхода воды. Так, например, управляющие компании города Санкт-Петербурга внедрили интеллектуальные системы для работы с должниками. Аналитическая платформа DebtsWeb работает с базами данных вычислительного центра коллективного пользования многоотраслевого комплекса жилищного хозяйства и может обрабатывать документы, полученные из программной системы 1С и программы для работы с электронными таблицами. Программа DebtsWeb позволяет сопровождать и ежемесячно обновлять базу задолженностей, анализируя большие массивы данных, что позволяет повысить эффективность и качество работы и существенно сэкономить. Также, в качестве примера зарубежного опыта информатизации процессов управления водными ресурсами можно привести пример внедрения информационных систем управления системами водоснабжения в американском штате Мичиган. Сообщается, что региональное управление водных ресурсов Great Lakes Water Authority (GLWA),

которое контролирует большую часть объектов водоснабжения и канализации, а также обеспечивает сбор, очистку и распределение питьевой воды, очистку сточных вод в штате, внедрило разработанную компанией Aquasight в рамках платформы Smart Water информационную систему AURA, предназначенную для интеллектуального распределения воды. Система AURA не только обеспечивает сбор данных, полученных из различных источников, включая системы SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition), но и с помощью инструментов искусственного интеллекта обеспечивает поддержку их анализа в режиме реального времени. При анализе учитываются данные, полученные от датчиков и интеллектуальных счетчиков, обрабатываются данные о погодных условиях, результатах гидравлического моделирования, а также и результаты, полученные от систем управления лабораторной информацией (Laboratory Information Management System), предназначенных для оптимизации сбора и анализа лабораторных данных. К основным решениям, реализованным Aquasight в рамках платформы Smart Water, также относятся следующие системы: ATLAS — для эксплуатации и работоспособности насосов; CEWS—для мониторинга инфекционных заболеваний; APOLLO—для эффективной очистки сточных вод AMP — для управления активами и планирования капитальных вложений . Помощь коммунальным предприятиям при разработке необходимых инструментов и методов для выполнения этих требований оказало Агентство по охране окружающей среды [23].

Ведущие водоочистные компании активно используют международные стандарты управления качеством и внедряют передовые мировые практики при формировании своей нормативной базы. Применение управленческих принципов и методологии анализа деятельности, основанных на процессном и системном подходах, включенных в систему международной стандартизации, позволяют более глубоко и всесторонне подходить к внедрению постоянно обновляющихся изменений в законодательстве.

Современная и эффективная система управления любой организацией строится на основе принципов международных систем управления, которые включают:

1. Систему экологического управления по стандарту ISO 14001;
2. Систему управления охраной труда по стандарту OHSAS 18001;
3. Систему управления качеством по стандарту ISO 9001;
4. Систему энергетического управления по стандарту ISO 50001;
5. Систему управления информационной безопасностью по стандарту ISO 27001.

Система управления, созданная на предприятии на основе указанных стандартов, предусматривает разработку и обновление действующей документации с учетом текущих изменений всего законодательства. Обеспечивая внедрение локальных нормативных документов за счет функционирования систем электронного документооборота предприятия, унификации методологии описания технологических и организационных процессов.

Реинжиниринг процессов позволяет на водохозяйственном предприятии формировать три ключевых бизнес-процесса (водоснабжение, водоотведение и работа с потребителями), которые включают важные элементы управления: владельцев процесса, технологическую цепочку, точки мониторинга и структуру затрат.

Система экологического управления (СЭУ) является составной частью общей системы управления предприятия, которая включает в себя: организационную структуру, планирование деятельности, распределение ответственности, практическую работу, а также процедуры, процессы и ресурсы для управления экологическими аспектами деятельности предприятия, производимой продукции или услуг.

Система экологического управления реализуется по стандарту ISO 14001 и требует от предприятия:

- наличия экологической политики (в документированном виде и доступность для общественности);
- наличия Программы экологического управления (в документированном виде или в виде электронного файла);
- организацию и реализацию деятельности в рамках системы экологического управления (наличие соответствующих процедур и записей);
- оценку соответствия требованиям природоохранного законодательства и нормативам, а также тем требованиям, с которыми организация добровольно согласилась;
- осуществление внутренних проверок и корректирования осуществляемой в рамках СЭУ деятельности (наличие соответствующих процедур и записей);
- анализ результатов деятельности в рамках СЭУ (наличие соответствующих процедур и записей);
- последовательное улучшение результатов деятельности (демонстрация последовательного улучшения по экологическим целям и задачам, включенным в Программу экологического управления).

Также стоит отметить ключевые принципы стандарта ISO 14001, на которых основывается система экологического управления: принцип предотвращения негативного воздействия предприятия на окружающую среду; принцип последовательного улучшения результатов экологической деятельности предприятия; принцип соответствия требованиям природоохранного законодательства и прочим требованиям, с которыми организация согласилась.

Система управления охраной труда способствует снижению рисков, связанных с возникновением чрезвычайных ситуаций, снижению производственного травматизма, созданию необходимых комфортных условий труда, что в свою очередь приводит к повышению качества предоставляемых услуг и снижению негативного воздействия на окружающую среду. При этом проводится оценка профессиональных рисков, учитывается сложность производства, разнообразие используемых технологий и оборудования, а также

предусматривается управление охраной здоровья работников. Система управления охраной труда обязывает к разработке и реализации на предприятии программы профилактики заболеваний и оздоровления работников, мониторинг условий их труда и состояния здоровья, а также отслеживание эффективности принятых мер.

Система управления качества по стандарту ISO 9001 требует стратегического решения организации. На разработку и внедрение системы управления качества организации влияют: ее внешняя среда, изменения или риски, связанные с этой средой; изменяющиеся потребности; конкретные цели; выпускаемая продукция; применяемые процессы; размер и структура организации. Создание системы управления качества направлено на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы управления качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Для успешного функционирования предприятие должно определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс [23].

В ряде зарубежных стран (Нидерландах, Германии, Румынии, Швеции и др.) процесс «бенчмаркинга» осуществляется собственными силами общественных ассоциаций (союзов) по водоснабжению. В частности, в Румынии вопросы проведения «бенчмаркинга» находятся в компетенции водной ассоциации АРА, которая обладает соответствующим штатом специалистов высокой квалификации. Внедрение системы «бенчмаркинга» в Румынии способствовало привлечению в местную отрасль водоснабжения финансовых средств международных организаций. В 2000 г. IWRA разработала и предложила систему сравнительных показателей для проведения единой оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий, как инструмент использования «бенчмаркинга». На постоянной основе IWRA проводит ежегодный мониторинг производственно-хозяйственной деятельности водоканалов в ряде стран по выбранной системе ключевых индикаторов (неучтенные потери воды, общее количество аварий на сетях водопровода, коэффициент обеспеченности населения централизованным водоснабжением и др.). Кроме Нидерландов, систему международных сравнительных показателей широко используют в Германии. При планировании стратегического развития предприятия ВКХ в зарубежных странах осуществляется расчет индикаторов (ключевых показателей эффективности). Полученные в ходе расчета значения индикаторов позволяют разработать план мероприятий по достижению определенного уровня показателей, характерных для объектов представителей (эталонных предприятий)[22].

В целом, зарубежный опыт подчеркивает важность интеграции различных подходов и технологий для повышения эффективности и устойчивости развития предприятий водоснабжения, а также выводы могут быть полезны для адаптации и применения на отечественных предприятиях.

2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГКП НА ПХВ БЕСКАРАГАЙСКОГО РАЙОНА ОБЛАСТИ АБАЙ «BESKARAGAI SU»

2.1 Анализ и оценка деятельности ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», является юридическим лицом в организационной - правовой форме государственного предприятия на праве хозяйственного ведения (далее – Предприятие). Учредителем Предприятия является акимат Бескарагайского района. Органом осуществляющие управление Предприятием является государственное учреждение «Отдел архитектуры, строительства, жилищно-коммунального хозяйства, пассажирского транспорта и автомобильных дорог Бескарагайского района области Абай».

Целью деятельности Предприятия является полное удовлетворение потребности населения и организаций района в коммунальных услугах.

Для реализации поставленной цели Предприятие осуществляет деятельность по водо-, теплоснабжение, водоотведение и захоронение коммунальных отходов, содержания государственных автомобильных дорог [24]. Виды деятельности Предприятия соответствуют установленным Законом Республики Казахстан «О государственном имуществе».

Учредителем предприятия принимаются стратегические решения. Руководитель Предприятия, в свою очередь, несет персональную ответственность за финансово-хозяйственную деятельность и сохранность имущества Предприятия, самостоятельно решает все вопросы деятельности внутренние документы и дает указания, которые обязательны для всех работников

Предприятия: утверждает формы оплаты труда; штатное расписание; размеры должностных окладов; систему премирования и иного вознаграждения работников Предприятия (за исключением своих заместителей и главного (старшего) бухгалтера), в пределах установленного фонда оплаты труда.

Организационная структура предприятия принята в виде функциональной структуры управления, все руководство осуществляется директором.

Согласно организационной структуры в управлении Предприятием, насчитываются 4 структурных подразделения, с заместителем директора и главным бухгалтером, предоставлено на рисунок 1.

Необходимо отметить, что должность директора более 8 лет остается вакантной, т.к. согласно Приказа Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 февраля 2015 года № 70, требуется наличие стажа работы не менее 5 лет по специальности на руководящих должностях в сфере деятельности Предприятия [25]. Кандидатов соответствующих данным требованием не имеется, исполнение обязанностей директора возлагается на работников предприятия.

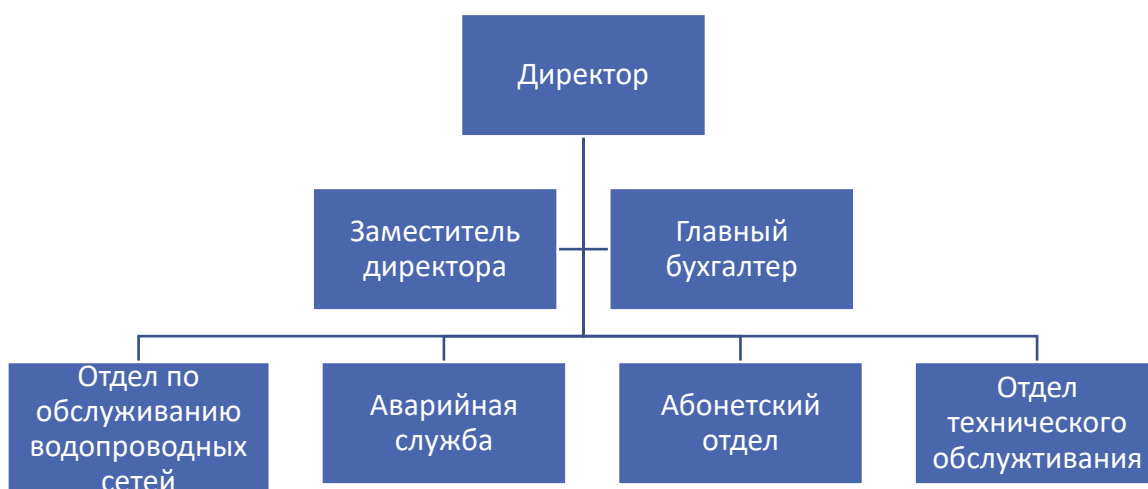


Рисунок 1 - Схема организационной структуры управления

Примечание - составлено автором на основе данных [25]

Функциональная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Так, к преимуществам можно отнести:

- четкое разделение труда и ответственности;
- эффективное использование ресурсов.

К недостаткам данной структуры управления можно отнести:

- возможны задержки в достижении целей;
- недостаточная координация между отделами;
- медленное принятие решений.

Общая численность сотрудников насчитывается 70 человек, вакансии по состоянию 1 января 2024 года составляет 9 человек, длительные вакансии бухгалтера, экономиста и других. Управление кадрами осуществляется инспектором по кадрам, который также совмещает функции делопроизводителя.

Текущность кадров в предприятии происходит по причине: низкой заработной платы и своевременностью ее поступления.

Система мотивации сотрудников выстроена следующим образом:

- премии 1-2 раза в год, в случае экономии средств;
- нематериальные поощрения грамоты Акима района 1 раз в год.

В Предприятии очень слабо развита система прохождения обучения, повышения квалификации сотрудников, только самостоятельное обучение. Отсутствует план по повышению квалификации работников, профессиональной подготовки или переподготовки, осуществляемых за счет средств бюджета Предприятия.

За мониторинг основных показателей деятельности Предприятия отвечает бухгалтер, т.к. должность экономиста вакантная.

Общее количество абонентов Предприятия составляет 1829. На балансе у Предприятия находится сети водопровода в 9 селах (Бескарагай, Ундурус, Бегень, Бозтал, Басколь, Канонерка, Карагайлы, Кривинка, М-Владимировка), из них 7 водопроводных сетей имеют срок эксплуатации больше 30 лет, общая протяженность водопроводных сетей составляет 451,9 км. Также, в районе имеются блочно-модульные станции и 2 водопровода которые находятся на балансе аппаратов Акимов сельских округов. В Бескарагайском районе расположено 28 сельских населенных пунктов, доступ к централизованному водоснабжению составляет 86 %, запланировано строительство 7 новых сетей водоснабжения. Имеется рост потерь воды, износа сетей и количества аварий в год более 10%.

Вместе с этим, существующие системы водоснабжения испытывают значительный износ, достигающий более 47,6%. Этот высокий уровень износа напрямую приводит к увеличению потерь воды и аварий, замена устаревших систем может снизить количество аварий.

На снижение потерь воды в значительной степени может повлиять обеспечение приборами учета воды, сегодня в районе оплата приборами учета не осуществляется, выставление счетов для абонентов, должно производиться согласно нормативов потребления, установленных постановлением акимата области Абай от 4 мая 2023 года № 89 «Об утверждении норм потребления коммунальных услуг по газоснабжению, электроснабжению, водоснабжению, водоотведению и теплоснабжению для потребителей, не имеющих приборов учета в области Абай». Однако, в указанном постановлении отсутствует предприятия ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», но имеется КГП основанное на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai» (деятельность приостановлена, бездействует с момента создания). В связи с этим, уполномоченному органу необходимо внести изменения в указанное постановление, исключив КГП основанное на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai» и дополнив ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su» [26].

Однако фактическое использование воды, может быть, значительно превышает десятки раз. На сегодняшний день 1783 частных жилых домов подключены к централизованному водоснабжению. В частных жилых домах в летний период потребление воды возрастает, из-за чего происходят частые аварии, выходы из строя насосов, также имеется факты незаконных подключений. Часть воды остается не учтенной, что приводит к потерям воды и упущенной выгоды.

Рассматривая отчет предприятия за 2021 год, можно увидеть динамику финансовых показателей, а именно: общая сумма доходов составила – 108, 611 млн. тенге, общая сумма расходов – 152, 496 млн. тенге, убыток - 43, 885 млн. тенге, помесячный график за 2021 год представлен на рисунке 2.

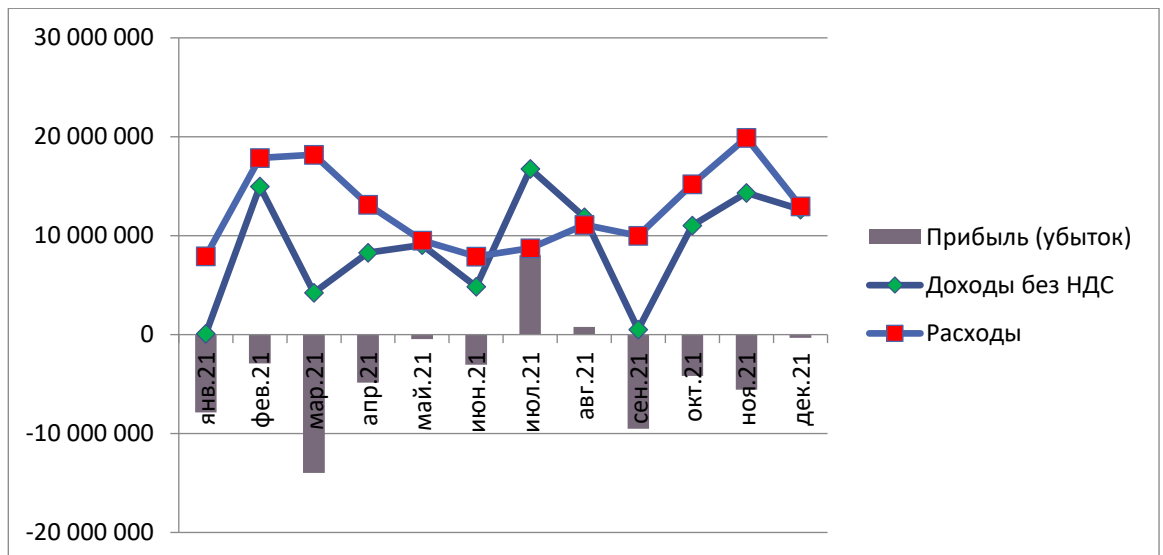


Рисунок 2 - Помесячный график доходов и расходов за 2021 год
Примечание - составлено автором на основе данных [25]

Рассматривая, ежемесячную разбивку за 2021 год мы наблюдаем, что доходы и расходы колеблются от месяца к месяцу, в большинстве месяцев расходы превышают доходы, что указывает на не стабильное финансовое положение. Особенно большой разрыв виден в январе, марте, сентябре и ноябре.

В отчете предприятия за 2022 год, можно увидеть следующие показатели, а именно: общая сумма доходов – 117, 494 млн. тенге, общая сумма расходов – 159, 594 млн. тенге, убыток - 42, 099 млн. тенге, ежемесячный график за 2022 год представлен на рисунке 3.

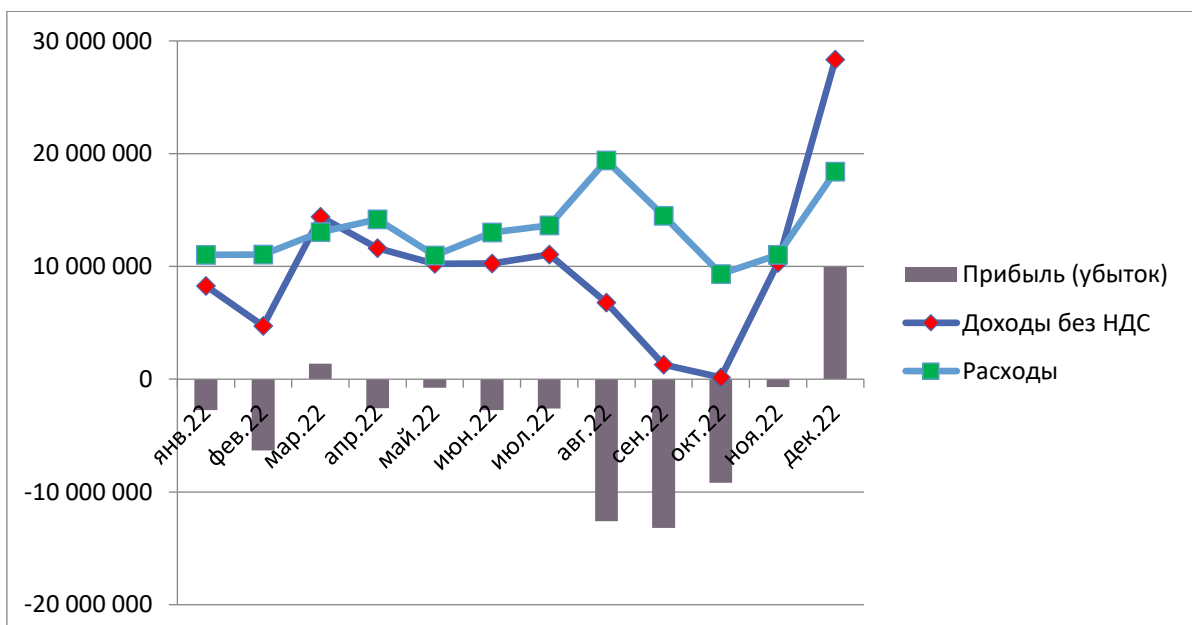


Рисунок 3 - Помесячный график доходов и расходов за 2022 год
Примечание - составлено автором на основе данных [25]

Анализируя ежемесячный график доходов и расходов за 2022 год, наблюдаем, что предприятие в течение года сталкивается с финансовыми трудностями, где общие расходы превышают доходы и приводят к общему убытку.

По отчетам предприятия за 2023 год достигла следующих показателей:

-всего доходы предприятия составили 253, 632 млн. тенге;

-расходы предприятия составили 251, 975 млн. тенге;

-прибыль составила – 1,6 млн. тенге.

Помесячный график финансовых результатов предприятия за 2023 год представлен на рисунке 4.

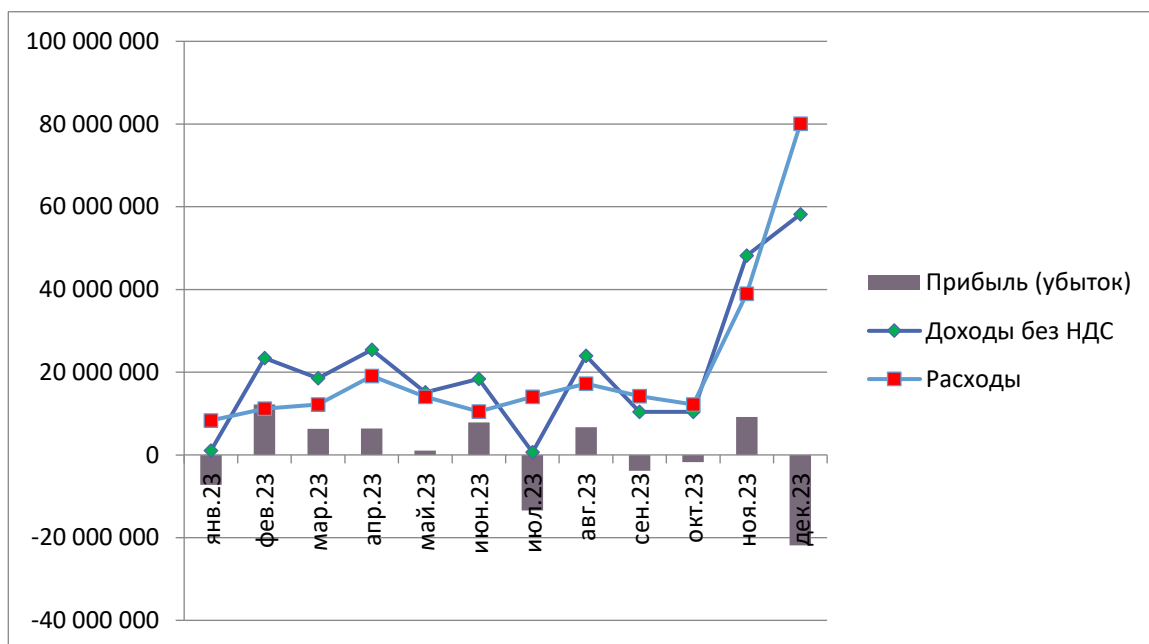


Рисунок 4 - Помесячный график доходов и расходов за 2023 год
Примечание - составлено автором на основе данных [25]

Динамика за последние 3 года показывает неустойчивое развитие предприятия представлено на рисунке 5.

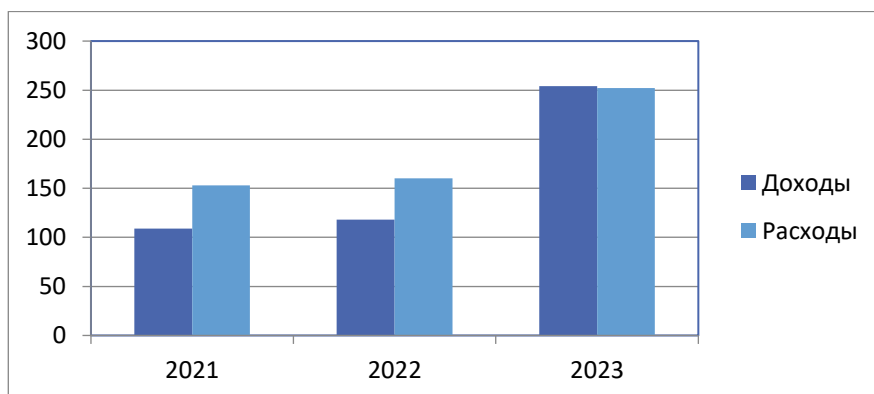


Рисунок 5 - Динамика доходов и расходов за 2021-2023 годы
Примечание - составлено автором на основе данных [25]

Доходы с 2021 года к 2023 году показывают рост на 133,5 % с 108, 611 млн. тенге до 253, 632 млн. тенге. Но при этом, расходы увеличились на 65,2 % с 152, 496 млн. тенге до 251, 975 млн. тенге.

Рассматривая структуру расходов предприятия за 3 года, можно отметить значительную часть расходов на амортизацию ФА, заработная плата, расходы на электроэнергию, штрафы, пени и неустойки в бюджет, налоги. Расходы на электроэнергию за 3 года выросли на 98,5 % с 18,8 млн. тенге до 37,3 млн. тенге, для снижения операционных расходов предприятию необходимо рассмотреть меры по снижению энергопотребления, включая модернизацию оборудования, переход на более эффективные технологии. Также, выросли расходы по заработной плате на 54,1 % с 57,1 млн. тенге до 88 млн. тенге, с увеличением обслуживаемых водопроводных сетей. Расходы штрафы, пени и неустойки в бюджет, связанные с нехваткой и неэффективным использованием денежных средств, требуется совершенствовать внутренние процессы контроля и планирования.

Кредиторская задолженность по состоянию на 1 января 2024 года составляет – 103,5 млн. тенге, в том числе:

НДС – 12,9 млн. тенге;

отчислением работников - 9,7 млн. тенге;

юридическим лицам – 5,9 млн. тенге;

возмещение в бюджет – 74,9 млн. тенге.

Дебиторская задолженность по состоянию на 1 января 2024 года составляет - 1,44 млн. тенге, в том числе:

физические лица – 1,44 млн. тенге, юридические лица – задолженности не имеют.

Сбор денежных средств за 2023 год составил 10,6 млн. тенге, что составляет 83,9% от суммы выставленных счетов.

Приказом Департамента Агенства РК по регулированию естественных монополий и защите конкуренции по ВКО от 23 июня 2011 года №244-ОД утверждены предельные уровни тарифов на регулируемые услуги в сфере водоснабжения.

Отсутствие изменений тарифа продолжительный период сказывается на отсутствии достаточных средств, для выполнений задач по развитию системы водоснабжения.

Таблица 2 - Утвержденный тариф на водоснабжение

№ п/п	Наименование потребителей	Ед. изм.	Тариф (без учета НДС)	Тариф (с учетом НДС)
1	Население	тенге/м3	135,2	151,5
2	Юридические лица		172,1	192,8
Примечание - составлено автором на основе данных [25]				

Увеличение тарифа позволит произвести модернизацию оборудования, реконструкцию сетей, погасить задолженность, увеличить заработную плату. Однако действующий тариф является убыточным, предприятию необходимо произвести мероприятия по увеличению тарифа, в соответствии Правилами формирования тарифов, утвержденных Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 19 ноября 2019 года № 90 [27], безубыточный тариф представлен на таблице 3.

Таблица 3 - Безубыточный тариф на водоснабжение

Наименование потребителей	Ед. изм.	Себестоимость (без учета НДС)	Необходимый уровень тарифа (без НДС) с учетом допустимого уровня прибыли
Население	тенге/м ³	172,6	208,15
Юридические лица		210,05	245,21
Примечание - составлено автором на основе данных [25]			

При увеличении тарифа на водоснабжения, Предприятию необходимо осуществить мероприятия по субсидированию питьевого водоснабжения, согласно Правил субсидирования стоимости услуг по подаче питьевой воды из особо важных групповых и локальных систем водоснабжения, являющихся безальтернативными источниками питьевого водоснабжения, утвержденных приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 28 февраля 2015 года № 161 [28], что приведет к снижению тарифа на воду для населения в 3 раза.

Для оценки среды стратегическое планирование проведем SWOT-анализ Предприятия представленного в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT - анализ Предприятия

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Основная деятельность относится к естественной монополии водоснабжение, что обеспечивает стабильный спрос	Высокий уровень износа водопроводных сетей и оборудования, что приводит к частым авариям и высоким затратам на ремонт
Наличие собственной инфраструктуры для оказания коммунальных услуг	Недостаточные тарифы на услуги, которые не покрывают расходы на модернизацию и содержание инфраструктуры
Важная роль в обеспечении благополучия и стабильности населения района	Значительные финансовые убытки и низкая заработная плата работников
	Недостаточное внедрение инновационных технологий и методов управления

Продолжение Таблицы 4

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Возможность привлечения инвестиций для модернизации и обновления инфраструктуры	Экономическая нестабильность района, что может отрицательно сказаться на финансировании предприятия
Пересмотр тарифной политики для улучшения финансового состояния предприятия	Увеличение числа аварий и связанных с этим затрат на ремонт
Возможность получения субсидий на развитие инфраструктуры и улучшение качества предоставляемых услуг	Потенциальные экологические угрозы, связанные с устаревшими системами водоснабжения
Увеличение потребителей за счет введение эксплуатацию новых сетей и выявление незаконных подключений	
Примечание - составлено автором на основе данных [25]	

Таким образом, в результате анализа и оценки деятельности Предприятия выявлено её неустойчивое развитие, сопровождающееся рядом серьезных проблем таких как: высокий уровень износа водопроводных сетей, оборудования; низкие тарифы на услуги; низкая системы учета потребления воды; низкая заработная плата работников; значительные финансовые убытки. Рост доходов за последние три года сопровождается существенным увеличением расходов, что требует срочных мер по модернизации инфраструктуры, повышению тарифов и улучшению системы внутреннего контроля, внедрение эффективных методов управления и оптимизация расходов, способствующих стабилизации и дальнейшему развитию Предприятия.

2.2 Совершенствования инструментов устойчивого развития ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «BESKARAGAI SU»

В целях повышения устойчивого развития предприятия, необходимо принять ряд стратегических мер, для решения выявленных проблем в результате анализа и оценки предприятия.

Используя инструмент стратегическое планирование необходимо определить цели и взаимосвязь долгосрочными задачами развития предприятия.

Согласно Устава предприятия предметом деятельности Предприятия является осуществление хозяйственной деятельности в области водоснабжения, водоотведения, содержания, эксплуатации, ремонта и реконструкции, а также обеспечения безопасности водохозяйственных систем и сооружений, находящихся в государственной собственности. Исходя из этого, цель предприятия можно указать как: «Обеспечение надежного и эффективного функционирования и развития системы жизнеобеспечения населенных пунктов Бескарагайского района». Добавление к основной о деятельности понятий

«надежное функционирование» позволит акцентировать внимание на качестве предоставляемых услуг не только по непрерывности цикла обеспечения услугами водоснабжения, но и на качестве основного продукта данных услуг — питьевой воде. Понятие «развитие» акцентирует внимание на расширении системы водоснабжения, добавлении новых водопотребителей, инвестировании, тарифной политике. В рамках постоянного введения в эксплуатацию новых сетей в населенных пунктах района, а также стимулирование все уровни менеджмента к эффективному управлению предприятием на основании бенчмаркинга.

На основании проведенного SWOT- анализа предприятия, переходим к выбору стратегических целей развития предприятия, для эффективной реализации которых необходимо определить ценности предприятия.

Исходя из цели Предприятия, ценности предприятия по оказанию услуг водоснабжения и водоотведения можно привести следующие:

1. Стремится к максимальной эффективности хозяйственно-финансовой деятельности, активно защищая окружающую среду и способствуя развитию инфраструктуры района.

2. Предоставлять высококачественные услуги, постоянно совершенствуя сервис и внедряя новые формы обслуживания.

3. Поддерживания активного диалога с обществом, клиентами и партнерами, предоставлять полную отчетность о работе и стремимся к эффективному взаимодействию со СМИ, другими организациями.

4. Постоянный поиск новых, современных и конкурентоспособных технологических, экономических и управленческих решений на рынке услуг. Стремимся к раскрытию профессионального потенциала каждого сотрудника в интересах устойчивого развития предприятия.

Цель «Финансовая стабильность» мной определены три показателя, которые максимально могут влиять на финансовое состояние предприятия:

- 1) рост прибыльности;
- 2) снижение издержек;
- 3) рост потребителей.

Рост прибыльности это ключевой показатель, на которую влияет практически вся деятельность и остальные стратегические цели предприятия. Для достижения показателя по «росту прибыльности» необходимо:

Привлечение инвестиций — разработка и исполнение плана по привлечению инвестиций;

Соотношение тарифа к безубыточному тарифу — выражается в процентах.

Включение показателя по «Соотношению тарифа к безубыточному тарифу» позволит сделать первый шаг для изменения и корректировке существующего тарифа, с выходом на безубыточный тариф. Повышения тарифа на водоснабжения позволит: выделить дополнительные средства для обновления и модернизации водохозяйственной инфраструктуры, снизить потери воды, улучшить качества предоставляемых услуг, обеспечить погашения кредиторской задолженности, своевременной выплате и повышения заработной платы работникам. В целом позволит стать эффективным и устойчиво

развивающимся Предприятием. Вместе с этим, необходимо провести мероприятия по субсидирования питьевого водоснабжения, что позволит снизить оплату в три раза от действующего тарифа для населения.

Учитывая, что убыточность любого Предприятия зависит от расходов, то руководство должно в первую очередь стремиться к сокращению расходов Предприятия, то есть сокращать издержки.

В связи с этим, следующей целью является «Сокращение издержек».

Для реализации данной цели мной выбран показатель уровень энергоэффективности и экономии бюджетных средств.

По показателю «Уровень энергоэффективности и экономии бюджетных средств», предполагается установка индивидуальных приборов учета водоснабжения. Данная мера позволит снизить потребления воды, а также в свою очередь работу на электропотребление насосов. Это позволит дать мультипликативный эффект в снижении несколько раз аварии, выходы из строя насосов, факты незаконных подключений и не учтенную воду, а также потерям воды и упущенной выгоды. Реализация данной меры является долгосрочной, но в перспективе должна снизить себестоимость воды, что соответственно положительно скажется на прибыльности Предприятия.

Цель «Рост потребителей», от количества потребителей зависит прибыльность предприятия.

Реализация данной цели характеризуют следующие показатели:

Количество подключенных потребителей в текущем году;

Снижение дебиторской задолженности;

Снижение незаконных подключений к сетям.

По показателю «Количество подключенных потребителей в текущем году» будет устанавливаться определенный объем физических и юридических лиц, с которыми должны быть заключены договора. В данную категорию относятся в первую очередь вновь построенные многоквартирные жилые дома и ИЖС. Данный показатель должен служить стимулом для выявления ИЖС, для сотрудников абонентского отдела, при выполнении показателей будут присуждаться премии и бонусы.

По показателю «Снижение дебиторской задолженности» с помощью внедрения ИАС по учету водоснабжения, потребителям будет приходить автоматический сообщения на мобильный телефон и/или на электронную почту указанную в договоре, о погашении задолженности и начисления пени за каждый день просрочки. По истечении месячного срока передавать сведения юристу для взыскания задолженности и отдел обслуживания в случае не погашения для отключения водоснабжения. Данная система позволяет: осуществлять сбор и хранения данных по абонентам; анализировать данные по разным периодам и показателям; начислять оплаты за потребляемое количество воды, начисления пени и штрафов за нарушения; вносить вручную и импортировать данные о показаниях индивидуальных приборов учета; получать данных из платформ БВУ о произведенной абонентами оплате. Вместе с этим, согласно Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы,

планируется повышения осведомленности населения о преимуществах современных технологий в области учета потребления ресурсов, будет осуществляться информационно-просветительская деятельность, направленная на содействие энергосбережению и улучшению энергоэффективности [29].

Дополнительной проблемой по работе с потребителями на Предприятии является наличие незаконных подключений к сетям.

В связи с этим, показатель по «Снижению незаконных подключений к сетям» должен также стимулировать абонентский отдел, к массовому выявлению и пресечению незаконных подключений. Планируется произвести выборку не заключивших абонентов договора, производить проверки по незаконному подключению. Будет определено количество населения (потребителей), незаконно использующих воду без заключения договора, а также снижающих количество потребителей для уменьшения оплаты. Данный показатель должен служить стимулом для выявления данных лиц и заключения с ними договоров, при выполнении показателей по выявлению будут присуждаться премии. Стоит учесть, что после выявления и принятия мер к незаконно подключенному лицу, необходимо проводить повторную проверку. В случае незарегистрированных потребителей в новых ИЖС, незаконно подключенные лица могут потреблять воду в больших количествах, тем самым, увеличивая потери воды.

Следующая цель является «Повышение удовлетворенности потребителей», для реализации которой выделил следующие показатели:

Улучшение качества воды и уменьшение фактов снижения напора воды;

Качество обработки обращений;

Охват доступом дистанционного выставления счетов и оплаты услуг;

Снижения аварий и скорости устранения аварий.

Качество воды зависит от нескольких факторов: источник воды, деятельность и технология очистки воды, состояние сетей водоснабжения (износ, минерализация и т.д.). Сам показатель «Улучшение качества воды» будет стимулировать Предприятие на ускоренную замену изношенных сетей водоснабжения, улучшить деятельности водоочистных сооружений, пересмотр технологий очистки. У предприятия не имеется аттестированной лаборатории, для проверки анализ воды. В связи с этим, на начальном этапе планируется измерять данный показатель через удовлетворенности качеством воды по опросу у потребителей. После приобретения и запуска приборов измерения и контроля воды, позволяющих автоматически анализировать качество воды (рН, температуру, мутность, хлор, железо, алюминий, жесткость), автоматически регулировать давления (избыточное либо слабое). Данные приборы позволят Предприятию самостоятельно проводить мониторинг качества воды, давления и принимать оперативные меры при ухудшении качества и снижении давления, что в итоге повысит удовлетворенность оказываемых услуг населению.

Одним из показателей, который влияет на удовлетворенность потребителей, является «Качество обработки обращений». В данном показателе рассматривается своевременность и полнота обработки обращений и заявлений потребителей. Ответственным за сбор и реализацию данного показателя будет

абонентский отдел и исполнители в заинтересованных подразделениях. В целом своевременность ответа потребителям позволит не только удовлетворить потребности потребителей, но и улучшить эффективность работы Предприятия по принятию решений.

Показатель «Охват доступом дистанционного выставления счетов и оплаты услуг» после установки приборов учета у потребителей будут установлены дополнительные модули с автоматической передачей показаний в бэк-офис. Дистанционность выставления счетов позволит снизить нагрузку абонентского отдела, акцентировать внимание на заключение новых договоров с потребителями. Данная мера позволит производить начисления точной оплаты, тем самым устранив ошибочное начисление, а также упростит оплату счетов через мобильное приложение и высвободит сотрудников. Измеряться данный показатель будет через долю дистанционно выставленных и оплаченных счетов из общего объема.

Карта процессов принимаемых при авариях и сбоях, которая является весьма эффективной. Необходимо продолжить работу по поддержке высокой эффективности, скорости устранения аварий и ее предотвращения. В дополнение к аварийности необходимо включить показатель снижению напора воды. Снижение напора оказывает сильное влияние на качество услуг в целом и оставляет негативное ощущение у потребителей.

По показателю «Снижения аварий и скорости устранения аварий» будет продолжена работа по поддержке высокой эффективности, скорости устранения аварий и ее предотвращения. Снижение этих показателей будут, является основанием для выплаты стимулирующих бонусов отдела обслуживания водопроводных сетей.

По цели «Качественное исполнение инвестиционной программы» необходимо обеспечить качественную разработку и полное исполнения инвестиционной программы. Измерять данную стратегическую цель возможно путем сопоставления факта к плану на текущий год. При этом, стоит уделить внимание сопоставлению плана не только в денежном выражении, а по мероприятиям и необходимому качеству исполнения мероприятий. Мероприятия инвестиционной программы должно приносить конечный результат, который можно оценить и измерить.

Цель «Устойчивое развитие предприятия» предусматриваются следующие задачи:

- Повышение корпоративной культуры;
- внедрение системы менеджмента качества.

Задача «Повышение корпоративной культуры», при позитивной культуре сотрудник воспринимает себя, частью предприятия, верит в то, что его деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия. Формируется ответственность работника за качество выпускаемого им продукта, растет его заинтересованность в его повышении. Успешность работника в результате становится основанием и для успешной деятельности предприятия. Измеряться данный показатель будет количеством спортивных, культурных

мероприятий и знанием работников ценностей предприятия. Важным моментом формирования позитивной корпоративной культуры является возможность установления хороших межличностных отношений между сотрудниками структурных подразделений. На Предприятии ранее не проводились спортивных и культурных мероприятий, начать можно с физических, групповых после интеллектуальных видов спорта, а также культурных мероприятий проводимых по государственным праздникам. Также, необходимо вести работу «Знание персонала цели и ценностей предприятия». Для чего необходимо довести до каждого сотрудника ценности Предприятия через разные источники, а также проводить анонимные опросы о степени знания ценностей Предприятия. Косвенный эффект данного мероприятия может быть более внушительным чем прямой.

Задача «Повышение квалификации сотрудников», данное мероприятие в данное время на Предприятии не проводится. Однако повышение квалификации является очень важным для профессионального развития сотрудников и повышения качества оказываемых услуг. Необходимо, начать с коротких семинаров приглашенных лекторов на Предприятие. В дальнейшем переходит на полноценные курсы повышения квалификации, по каждому направлению деятельности Предприятия. Показатель «Количество сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации» будет измеряться по исполнению плана на год. Инспектору по кадрам и менеджеру по государственным закупкам необходимо разрабатывать план курсов повышения квалификации исходя из целей Предприятия и предложению структурных подразделений. При этом, курсы могут касаться компьютерной грамотности, применения новых технологий в сфере водоснабжения, управления проектами и т.д. По итогам курсов сотрудники должны получить соответствующие сертификаты. Соответственно необходимо привлекать лекторов имеющих практические знания, которые могут действительно предоставить полезные знания и навыки. Привлечение сотрудников к курсам должно стать инструментом для повышения эффективности работы Предприятия и способствовать его устойчивому развитию. Не только сотрудники, но и руководство должно развиваться и проходить курсы, особенно развитие менеджмента в бизнесе. От профессиональности руководства зависит эффективность решений принимаемых ими.

Задача «Внедрение системы менеджмента качества», необходимо заключить договор с компанией осуществляющей деятельность по внедрению международных стандартов систем менеджмента качества очередь внедрение. Во-вторых, после проведения предварительного аудита и определения плана разработки и внедрения системы, перейти к разработке документов. Вся документация должна быть адаптирована к условиям предприятия, что позволит, все функции и обязанности прописать с применением процессного подхода. Показатель эффективности «Степень документации СМК» будет измеряться долей документации по СМК от требований по документации СМК (по полноте). Наличие сертификата ИСО 9001 показывает зрелость Предприятия,

однако, без применения этих стандартов сам сертификат пустая трата времени и средств. Также, внедрения СМК позволит произвести автоматизацию всех технологических процессов. Измерять показатель возможно только после составления и описания всех бизнес процессов согласно ИСО 9001. Из общего числа бизнес процессов вывести те, которые возможно автоматизировать. Степень автоматизации следует рассчитывать до и после автоматизации процессов от общего числа бизнес процессов, подлежащих к автоматизации. Таким образом, будут вовлечены все структурные подразделения в части описания бизнес процессов, выработке предложений по автоматизации. Внедрение автоматизации позволит увеличить полезную мощность внутреннего водопровода. Это позволит исключить отрицательное воздействие утечек воды, сократить объемы водопотребления, снизить нагрузки на водопроводные, тем самым повысив качество их работы. Исходя из вышесказанного, может быть увеличена зона обслуживания населения действующими системами водоснабжения без их расширения и нового строительства.

Таким образом, применение комплекса инструментов устойчивого развития, позволит обеспечить реализацию долгосрочных целей, а также выработку рекомендаций. Данные меры и цели позволят увеличить прибыль, снизить издержки, улучшить качества услуг, автоматизировать бизнес процессы и в целом достигнуть устойчивого развития предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были выявлены ключевые проблемы и предложены пути их решения, для повышения устойчивого развития ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

Основные выводы по результатам исследования можно обобщить следующим образом:

Проведен анализ текущего состояния предприятия, выявлены основные проблемы, такие как высокий уровень износа инфраструктуры, неэффективное управление и отсутствие инноваций;

Изучен мировой опыт в области устойчивого развития предприятий жизнеобеспечения и предложены меры, которые могут быть адаптированы к условиям Казахстана.

Все поставленные задачи были выполнены в полном объеме. Проведен всесторонний анализ, предложены конкретные меры и рекомендации, которые могут быть реализованы на предприятии для улучшения его устойчивого развития.

Рекомендации по конкретному использованию результатов:

- проведение мероприятий по повышению прибыли через внесение изменений в действующий тариф, с выходом на безубыточный тариф. Также, проведение мероприятий по субсидирование стоимости услуг по подаче питьевой воды.

- внедрение информационно-аналитической системы для учета водоснабжения, что позволит более эффективно управлять ресурсами и сократить потери;

- внедрение системы менеджмента качества, что позволит выявлять и устранять неэффективные процессы, оптимизировать операции и способствовать принятию обоснованных решений, что приводит к снижению затрат и улучшению результатов.

Оценка эффективности внедрения:

- Внедрение предложенных мер позволит увеличить прибыль предприятия за счет оптимизации затрат и повышения эффективности управления ресурсами.

- автоматизация бизнес-процессов и внедрение современных информационных систем снизит расходы на обслуживание инфраструктуры и повысит качество предоставляемых услуг.

- реализация рекомендаций по внедрению системы менеджмента качества улучшит показатели работы предприятия и повысит его конкурентоспособность на рынке коммунальных услуг.

Таким образом, результаты исследования представляют собой важный вклад в развитие и устойчивое функционирование ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su», и могут быть успешно использованы для улучшения деятельности других предприятий в сфере жизнеобеспечения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана, Астана, 1 сентября 2022 года «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022_2. Дата обращения: 10.05.2024 г.

2 Кунаков Р. Г. Молодой исследователь: вызовы и перспективы матер. СССХЛІ междунар. науч.-практ. конф «Внедрение корпоративного управления на предприятиях жизнеобеспечения как инструмент их устойчивого развития». – М., Изд. «Интернаука», 2024. С. 188-196.

3 Голлай, И.Н. Устойчивое развитие предприятия и интересы стейкхолдеров: теория вопроса // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – №15(2) – С. 152-163.

4 Дудникова, Е.А. Современные подходы к определению понятия «Устойчивое развитие предприятия» // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – №12(64) – С. 527-530.

5 Григорян, Е.С., Юрасов, И.А. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К., 2016. – 248 с.

6 Мацнева, Е.А., Магарил, Е.Р. Устойчивое развитие промышленного предприятия: понятие и критерии оценки // Прикладная экономика. – С. 25-33.

7 Романовская, Е.В., Козлова, Е.П. Содержание механизма устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2018. – №2(50) – С. 25-30.

8 Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сб. науч. тр. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2008. – С. 57-68.

9 Старикова, Е.А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2017. – №25(1) – С. 7-17.

10 Шнайдер, О.В. Концепция устойчивого развития современных предприятий: сущность, значение и основные дефиниции настоящего времени // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – №9(3 (32)) – С. 80-84.

11 Преимущества внедрения концепции устойчивого развития в Республике Казахстан // А. Сагынғалиева – 2023. URL: <https://ikod.kz/preimushhestva-vnedreniya-konczepczii-ustojchivogo-razvitiya-v-respublike-kazahstan/> Дата обращения: 15.04.2024 г.

12 Ходоровский, М.Я., Алексенко, Е.В. Подходы к оценке эффективности стратегии организации // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. – 2009. – №3 – С. 4-21.

13 Руденко, М. Н., Оборина, Е. Д., Письменников, Д. Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014 - 96 с.

14 Тепман, Л.Н. Управление качеством: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управления / под ред. В.А.Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 352 с.

15 Прохоров, Ю.К. Управление качеством: Учебное пособие. – СПб: СПбГУТИМО, 2007. – 144 с.

16 Лосев Е.А. Процесс управления инновациями на предприятии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 6 (72) – С. 73-75.

17 Кравченко О.А. Сущность контроллинга // Вестник науки и образования. – 2014. – № 1 (1) – С. 29-30.

18 Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. – 2019. – № 1 (37) – С. 53-57.

19 Терехова А.Е., Верба Н.Ю. Обзор методологий управления проектами // Вестник университета. – 2014. – № 2 – С. 64-70.

20 Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Возможности использования реинжиниринга как инструмента управления предприятиями с позиций процессного подхода // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (7) – С. 224-232.

21 Масленников В. В. Бенчмаркинг в модели устойчивого развития организации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – Москва, 2022. – № 19(2 (122)) – С. 186-192.

22 Бахмат А. Б. Организационно-экономические основы функционирования водопроводно-канализационного хозяйства: зарубежная и отечественная практика / под ред. А. Д. Гуринович. - Минск: БНТУ, 2019. -246 с.

23 Ю.В.Аникин, К.В.Крутикова, В.И.Шилков. Менеджмент систем водоснабжения и водоотведения: учебное пособие / М-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. – 114 с.

24 Устав ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su».

25 Отчеты деятельности ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su» за 2021 – 2023 годы.

26 Постановление акимата области Абай от 4 мая 2023 года № 89 «Об утверждении норм потребления коммунальных услуг по газоснабжению, электроснабжению, водоснабжению, водоотведению и теплоснабжению для потребителей, не имеющих приборов учета в области Абай» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V23F0006818>. Дата обращения: 10.05.2024 г

27 Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 19 ноября 2019 года № 90 «Об утверждении Правил формирования тарифов» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики

Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900019617>.
Дата обращения: 10.05.2024 г.

28 Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 28 февраля 2015 года № 161 «Об утверждении Правил субсидирования стоимости услуг по подаче питьевой воды из особо важных групповых и локальных систем водоснабжения, являющихся безальтернативными источниками питьевого водоснабжения» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500011299>. Дата обращения: 10.05.2024 г.

29 Постановление Правительства Республики Казахстан от 23 сентября 2022 года № 736 «Об утверждении Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000736>. Дата обращения: 10.05.2024 г.

Аналитическая записка

*Автор проекта: Кунаков Руслан Геннадьевич, MRD-2023
Научный руководитель: Аргынгазинов А.А., м.э.н.*

Идея проекта	Развитие инструментов устойчивого развития предприятий жизнеобеспечения населенных пунктов (на примере Бескарагайского района)
Проблемная ситуация (кейс)	<p>В современных условиях, устойчивое функционирование предприятий жизнеобеспечения, таких как: водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение и электроснабжение, является ключевым фактором, определяющим социальную стабильность и конкурентоспособность экономики страны. В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года, Президент страны К.К. Токаев отметил, что в стране изношены 2/3 сетей электроснабжения, 57% тепловых коммуникаций и почти половина водопроводных сетей. Исходя из этого, можно отметить, что искусственное сдерживание тарифов, приводит зачастую к авариям, а также является угрозой жизни и здоровью населения [1].</p> <p>В анализе исследуемого проекта наблюдается, неустойчивое развитие ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su» так, за 2021 год имеет убыток 43, 885 млн. тенге и - 42, 099 млн. тенге за 2022 год, в 2023 год наблюдается прибыль 1,6 млн. тенге. Кредиторская задолженность Предприятия по состоянию на 1 января 2024 года составляет – 103,5 млн. тенге, а дебиторская 1, 44 млн. тенге. Вместе с этим, системы водоснабжения испытывают значительный износ, достигающий 47,6%, 7 из 15 водопроводных сетей имеют срок эксплуатации больше 30 лет, рост количества аварий в год более 10%. Действующий тариф на водоснабжения не изменялся с 2011 года [2].</p>
Имеющиеся решения данной проблемы	<p>Для привлечения инвестиций в модернизацию инженерных сетей, обеспечения снижения их износа, повышения заработной платы в Казахстане утверждена программа «Тариф в обмен на инвестиции» [3].</p> <p>В Казахстане для повышения эффективности управления объекты ЖКХ планируется передать в ГЧП. Однако, имеется как успешный опыт ГЧП как ТОО "Водные Ресурсы – Маркетинг" в городе Шымкент, так и негативный опыт зарубежных стран, что привело к росту цен на услуги и социальной напряженности [4].</p> <p>В целях обеспечения функционирования надежной коммунальной системы, снижения потерь и аварийности на сетях, сокращения затрат в Казахстане планируется автоматизировать и оцифровать производственные процессы деятельность предприятий водоснабжения и водоотведения по опыту зарубежных стран (США, ОАЭ, Южная Корея, Сингапур) [5].</p>
Предлагаемое решение данной проблемы	<p>Проведение мероприятий по повышению прибыли через внесение изменений в действующий тариф, с выходом на безубыточный тариф, субсидирование стоимости услуг по подаче питьевой воды.</p> <p>Внедрение информационно-аналитической системы: на первом этапе подключения системы учета водоснабжения, позволить сотрудникам абонентского отдела вносить вручную данные о показаниях индивидуальных приборов учета, получать данных из платформ БВУ о произведенной абонентами оплате, анализировать данные по разным периодам и показателям. Также, позволит выявлять потребителей имеющих</p>

	<p>задолженность за водоснабжение, которым будет приходиться автоматические сообщения на мобильный телефон и/или на электронную почту указанную в договоре, о погашении задолженности и начисления пени за каждый день просрочки. По истечении месячного срока абонентский отдел будет передавать сведения юристу для взыскания задолженности и отдел обслуживания в случае не погашения для отключения водоснабжения.</p> <p>На втором этапе предлагается установить приборы измерения и контроля воды. Установить автоматический анализатор качества воды (рН, температуру, мутность, хлор, железо, алюминий, жесткость) и автоматический регулятор давления. После установки индивидуальных приборов учета у потребителей предлагается установить модуль для автоматической передачей показаний в бэк-офис.</p> <p>Внедрение системы менеджмента качества. Во-первых, предлагается заключить договор с компанией осуществляющей деятельность по внедрению международных стандартов систем менеджмента качества. Во-вторых, после проведения предварительного аудита, определения плана разработки и внедрения системы, перейти к разработке документов. Вся документация должна быть адаптирована к условиям предприятия, что позволит, все функции и обязанности прописать с применением процессного подхода. Имеется риски реализации всех мероприятий, в случае неимении тарифа на водоснабжения.</p>
<p>Ожидаемый результат</p>	<p>Внедрение предложенных мер позволит увеличить прибыль предприятия за счет оптимизации затрат и повышения эффективности управления ресурсами.</p> <p>Автоматизация бизнес-процессов и внедрение современных информационных систем снизит расходы на обслуживание инфраструктуры и повысит качество предоставляемых услуг.</p> <p>Внедрение системы менеджмента качества, позволит выявлять и устранять неэффективные процессы, оптимизировать операции и способствовать принятию обоснованных решений, что приводит к снижению затрат и улучшению результатов.</p>
<p>Литература</p>	<p>Список использованных источников:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана, Астана, 1 сентября 2022 года «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022 2. Дата обращения: 10.05.2024 г. 2. Отчеты деятельности ГКП на ПХВ Бескарагайского района области Абай «Beskaragai Su» за 2021 – 2023 годы 3. Реализация программы «Тариф в обмен на инвестиции» // Интернет ресурс Комитета по регулированию естественных монополий Министерства национальной экономики Республики Казахстан–URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/krem/press/article/details/139374?lang=ru. Дата обращения: 10.05.2024 г. 4. Кунаков Р. Г. Молодой исследователь: вызовы и перспективы матер. CCCXLI междунар. науч.-практ. конф «Внедрение корпоративного управления на предприятиях жизнеобеспечения как инструмент их устойчивого развития». – М., Изд. «Интернаука», 2024. С. 188-196 5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 23 сентября 2022 года № 736 «Об утверждении Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы» //

	Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000736 . Дата обращения: 10.05.2024 г.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------