Оригинальная статья
УДК 303.4:669

Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности

К. Х. Тапаров
Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат», Навои, Узбекистан
Ktaparov@gmail.com; https://orcid.org/0009-0004-3107-4536

Аннотация: Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат» (далее НГМК), мировой лидер горнодобывающей отрасли, с гордостью входит в четверку крупнейших производителей золота в мире. За свою 65-летнюю историю предприятие было первопроходцем и развивалось, освоив полный цикл производства золота: от новаторских геологоразведочных работ до производства готовой продукции высочайшего качества. С 1 января 2022 г. началась активная и широкомасштабная трансформация НГМК, которая, в частности, подразумевала внедрение принципов стратегического корпоративного управления в систему предприятия. В данной статье рассматривается внедрение стратегических принципов совершенствования механизма корпоративного управления в НГМК и его первоначальные результаты на сегодняшний день. В статье дается определение термина «корпоративное управление» и его воздействие на рост и развитие предприятий в целом, затем следует анализ корпоративного управления в НГМК и его стратегические принципы, сравнение результатов деятельности НГМК с лидирующими горнодобывающими компаниями из списка Топ-10 мира. В заключении автор подытоживает проведенный анализ стратегического корпоративного управления по кейсу НГМК.
Ключевые слова: корпоративное управление, стратегия, кодекс JORC, финансы, привилегии, иностранные инвестиции, эффективность, геология

Цитирование: Тапаров К. Х. Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 510–522. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

Поступила в редакцию: 20.09.2024. Прошла рецензирование: 23.10.2024. Принята к печати: 29.10.2024

Original article

Strategic Principles for Improving Corporate Management in Mining and Metallurgy

Kurbanmurat H. Taparov
Navoi Mining and Smelting Works, Navoi, Uzbekistan
Ktaparov@gmail.com; https://orcid.org/0009-0004-3107-4536

Abstract: Navoi Mining and Smelting Works, Uzbekistan, is one of the four largest gold miners in the world. Over its 65 years of history, the company has developed from an industrial pioneer to a full cycle of gold production. These days, it performs innovative exploration as well as produces finest products of the highest quality. On January 1, 2022, the company initiated an intensive large-scale transformation to shift to the principles

© 2024. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

of modern corporate management. This article examines the initial results of implementing new strategic principles at Navoi Mining and Smelting Works. The author defined the phenomenon of corporate management and its effect on business growth and development, followed by a case study of corporate management at Navoi Mining and Smelting Works. Its strategic principles and results were compared with those reported by Top 10 mining companies in the world.
Keywords: corporate governance, strategy, JORC code, finance, privileges, foreign investments, efficiency, geology

Citation: Taparov KH. Strategic Principles for Improving Corporate Management in Mining and Metallurgy. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(4):510–522. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

Received 20 September 2024. Reviewed 23 October 2024. Accepted 29 October 2024.

完善矿冶行业公司治理机制的战略原则

库尔班穆拉特·霍尔穆拉特维奇·塔帕罗夫
纳沃伊采矿冶金联合体股份公司，乌兹别克斯坦纳沃伊
Ktaparov@gmail.com; https://orcid.org/0009-0004-3107-4536

摘要：纳沃伊采矿冶金联合体股份公司（以下简称 NGMK）是采矿业的世界领军企业，是世界四大黄金生产商之一。在 65 年的历史中，该公司不断开拓进取，掌握了黄金生产的整个周期：从开创性的地质勘探到生产最高品质的成品。2022 年 1 月 1 日，NGMK 开始了积极而大规模的转型，其中包括将战略性企业管理原则引入企业体系。 本文讨论了 NGMK 为改进公司治理机制而引入的战略原则及其迄今为止取得的初步成果。文章首先定义了 “公司治理” 这一概念及其对企业成长和发展的总体影响，其后分析了 NGMK 的公司治理及其战略原则，并将 NGMK 的业绩与世界十大矿业公司中的领先公司进行了比较。最后，作者结合NGMK的实例对战略性公司治理进行了分析。
关键词：公司治理、战略、JORC 标准、金融、特权、外国投资、效率、地质

编辑部于 2024 年 9月 20 日接收稿件。2024 年 10 月 23 日审稿结束。2024 年 10 月 29 日接受印刷。

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное управление – фраза, которая еще недавно мало что значила для всех, кроме горстки ученых и акционеров, теперь стала основной тематикой – основным предметом дискуссий в корпоративных залах заседаний, научных собраниях и политических кругах по всему миру[1]. С увеличением размера фирм и ростом роли финансовых посредников и институциональных инвесторов мобилизация капитала все в меньшей степени зависит от решений и действий основного владельца. Распределение капитала стало более сложным, поскольку с открытием и либерализацией финансовых и реальных рынков существенно расширился инвестиционный выбор, а структурные реформы, включая дерегулирование цен и усиление конкуренции, увеличили подверженность компаний воздействию рыночных сил и рисков. Эти события существенно усложнили процессы мониторинга использования капитала, усиливая необходимость в качественном стратегическом корпоративном управлении.

Определения корпоративного управления сильно различаются. Они, как правило, делятся на две категории. Первый набор определений касается

[1] Постановление Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности предприятий горно-металлургической отрасли” ПП-4629 от 6 марта 2020 года.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

набора поведенческих моделей – фактического поведения корпораций с точки зрения таких показателей, как производительность, эффективность, рост, финансовая структура и обращение с акционерами и другими заинтересованными сторонами. Второй набор касается нормативной базы – правил, по которым работают фирмы, причем правила исходят из таких источников, как правовая система, судебная система, финансовые рынки и рынки факторов производства (труда).

Для исследований отдельных стран или фирм внутри страны, как в нашем случае, первый тип определения представляет собой более логичный выбор. В нем рассматриваются такие вопросы, как деятельность советов директоров, роль вознаграждения руководителей в определении эффективности работы фирмы, взаимосвязь между трудовой политикой и эффективностью деятельности фирмы, а также роль ключевых акционеров.

Согласно узкому определению, основное внимание будет уделяться только правилам рынков капитала, регулирующим инвестиции в акционерный капитал компаний, котирующихся на бирже[2]. Это будет включать листинговые требования, соглашения об инсайдерских сделках, правила раскрытия информации и бухгалтерского учета, а также защиту прав миноритарных акционеров.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является корпоративное управление в горно-металлургической промышленности, включающее в себя процессы, структуры и механизмы, которые обеспечивают эффективное управление компаниями в этой сфере. Предмет исследования – стратегические принципы совершенствования механизмов корпоративного управления.

Исследование проведено на материалах Акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат», имеющего стратегическое значение для промышленного и социально-экономического развития Узбекистана.

Исследования различных аспектов стратегического корпоративного управления, и, в частности, финансовых отношений проводились представлены в работах отечественных и зарубежных ученых. Широкое определение могло бы заключаться в том, чтобы сформулировать корпоративное управление как набор механизмов, с помощью которых действуют фирмы, когда собственность отделена от управления. Это близко к определению, используемому сэром Адрианом Кэдбери, бывшим главой Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления в Соединенном Королевстве: «Корпоративное управление – это система, с помощью которой компании управляются и контролируются».

В соответствии с этим широким определением, целью эффективной системы корпоративного управления будет максимизация вклада фирм в экономику в целом, включая все заинтересованные стороны (B. Tricker). Согласно этому определению, корпоративное управление будет включать отношения между акционерами, кредиторами и корпорациями; между финансовыми рынками, учреждениями и корпорациями; и между сотрудниками и корпорациями. Корпоративное управление может также охватывать корпоративную социальную ответственность, включая такие аспекты, как отношение фирмы к культуре и окружающей среде[3].

Стратегически выстроенный механизм корпоративного управления не только формирует здоровую корпоративную культуру и способствует успеху компании в долгосрочной перспективе, но и приносит пользу обществу, улучшая качество жизни и поддерживая устойчивое развитие. Как отметил академик, Иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор В. Л. Квинт: «Важно то, что любая стратегия призвана реализовывать глубинные ценности объекта стратегирования,

[2] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан “Об организации деятельности государственного предприятия «Навоиуран», акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» и государственного учреждения «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината» № 170 от 30 марта 2021 года.

[3] Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019. 568 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

анализировать их и систематизировать в сформулированных интересах, способствующих, в конечном счете, повышению качества жизни людей»[4,5].

Один из распространенных стереотипов, связанных с корпоративным управлением, заключается в том, что качественное корпоративное управление ведет к повышению производительности труда[6]. Но есть исследования, которые показывают, что нет никакой взаимосвязи между механизмом/показателем корпоративного управления и деятельностью предприятия. Что касается производительности, то в социологических исследованиях существует три основных подхода к оценке производительности предприятия: они проводятся на основе рыночных цен, бухгалтерских коэффициентов и общей факторной рентабельности.

Интеграция корпоративных структур и капитала учредителей с точки зрения проблемы управления предприятиями с государственным участием и пути их устранения отмечаются зарубежными авторами[7,8]. В нашей стране в ряде исследований представлены мнения о развитии фондового рынка, о том, что роль и значение наблюдательного совета в акционерных обществах должны быть повышены.

Механизмы корпоративного управления работают точно так же, как методы контроля за управлением предприятием со стороны его собственников, а также методы самозащиты ведущих менеджеров и их противодействия негативному внешнему влиянию. На практике в процессе корпоративного контроля задействованы и другие силы, такие как органы власти различных уровней, трудовой коллектив. Они реализуют свои интересы, вступая в альянс с основными участниками, а именно акционерами и менеджерами. Механизм корпоративного управления во многом определяется тем, как развернута и эксплуатируется система корпоративного управления, что отражено в работах З. Ашурова[9].

В качестве теоретической и методологической основы данной статьи использовали общенаучные методы в сфере стратегирования и корпоративного управления на предприятиях горно-металлургической отрасли. Даны выводы, предложения и рекомендации по соответствующим направлениям, путем проведения сравнительного анализа, выводов ученых и представителей отрасли, процессы мониторинга, системный подход к экономическим явлениям и процессам. В ходе изучения темы, наряду с общеэкономическими методами, были использованы специальные подходы к систематизации данных, такие как сравнение, обобщение теоретических и практических материалов, системный анализ.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Корпоративное и стратегическое управление взаимодополняют друг друга, создавая синергетический эффект для успешного развития компании[10]. На основании проведенного исследования определено несколько взаимосвязанных каналов, через которые корпоративное управление влияет на рост и развитие:

– Расширение доступа компаний к внешнему финансированию, что может привести к увеличению инвестиций, ускорению экономического роста и созданию новых рабочих мест;
– Снижение стоимости капитала и связанная с этим высокая оценка компаний, что делает инвестиции более привлекательными для инвесторов и ведет к экономическому росту и занятости;
– Снижение риска финансовых кризисов, обеспечение финансовой стабильности;
– Организационное развитие: формируется современная культура и стиль управления, которые

[4] Экономическая и финансовая стратегия / В. Л Квинт [и др.]. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
[5] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
[6] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.
[7] Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.
[8] Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326
[9] Ашурова Н. А., Атамуродов Ш. А. Экономика и управление предприятиями. Учебное пособие. Навои, 2023. 315 с. (на узбекском).
[10] Bocean C. G., Barbu C. M. Corporate governance and firm performance // Management and Marketing Journal. 2007. Vol. 5. № 1. С. 125–131.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

помогают распределять непроизводственные функции, совершенствовать модель управления активами и развивать компетенции сотрудников, работать более эффективно и достигать поставленных целей;

– Улучшение отношений со всеми заинтересованными сторонами, что способствует совершенствованию социальных и трудовых процессов, а также таких областей, как охрана окружающей среды.

Все эти каналы имеют значение для экономического развития, повышения занятости, сокращения бедности и роста благополучия в целом. Эмпирические данные документально подтвердили эти взаимосвязи на уровне страны, отрасли и отдельной фирмы, а также с точки зрения инвестора. Хотя доказательств много и они продолжают накапливаться, многие из этих результатов представляют собой частичный анализ и не могут выходить за рамки ассоциаций.

Недостатком отдельных исследований по данной тематике является наличие проблем эндогенности: некоторые фирмы, рынки или страны, которые внедряют лучшее корпоративное управление, могут в результате быть более развитыми или работать лучше, в то время как другие, возможно, приняли лучшее корпоративное управление, потому что они были более развитыми[11]. Отсутствие переменных также может быть важным. Некоторые другие факторы могут способствовать как лучшему корпоративному управлению, так и лучшему развитию или производительности, скрывая причинно-следственную связь.

Все годы деятельности НГМК является одним из крупнейших промышленных предприятий Узбекистана. Он добывает золото, уран, редкие металлы, производит сырье для промышленности стройматериалов и станкостроения, широкий ассортимент потребительских товаров. На долю комбината приходится 10 % всей производимой в Узбекистане промышленной продукции и 18 % доходов бюджета. На предприятии трудится более 47 тыс. человек (по состоянию на март 2024 г.). По объему сырьевых ресурсов НГМК занимает третье место среди мировых производителей золота[12,13].

В 2019 г. в Узбекистане начался масштабный процесс реформирования горно-металлургической отрасли. Главной стратегической целью стало придание нового импульса развитию производства, создание благоприятных условий для привлечения капитала, реализация крупных инвестиционных проектов и совершенствование корпоративных практик.

В целях дальнейшего совершенствования системы управления и повышения эффективности деятельности НГМК, а также для привлечения инвестиций (посредством IPO, SPO и евробондов), модернизации производства и для повышения конкурентоспособности, в 2019 г. началась реализация проекта «Трансформация ГП «Навоийский ГМК».

На базе части имущества ГП «НГМК» в 2021 г. продолжился масштабный процесс трансформации и создания акционерного общества, сопровождающийся внедрением передовой практики корпоративного управления и стратегии устойчивого развития, а также трансформацией финансовой отчетности и оптимизацией бизнес-процессов. В результате проведенных на комбинате экономических реформ, в 2021 г. были организованы 3 независимых предприятия: государственное предприятие «Навоиуран» (добыча и переработка природного урана и редкоземельных металлов), государственное учреждение «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината» и АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (занимается добычей и производством драгоценных металлов).

Основопологающие принципы устойчивго развития НГМК (рис. 1[14]) способствуют созданию

[11] Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.

[12] Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326

[13] Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. https://elibrary.ru/ADYLCK

[14] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

Рис. 1. Принципы устойчивого развития НГМК в стратегическом управлении

Fig. 1. Principles of sustainable development in strategic management at Navoi Mining and Smelting Works

устойчивой бизнес-модели, которая учитывает интересы всех заинтересованных сторон и направлена на создание долгосрочной ценности для общества и экономики.

Развитие минерально-сырьевой базы и геология являются одними из основных направлений деятельности комбината, ускоренными темпами осуществляются процессы трансформации в сфере геологии и приведения ее к мировым стандартам, повторной оценки запасов месторождений, которые составили минерально-сырьевую базу Комбината, на основе требований кодекса JORC, одного из международных стандартов. Задачи в этом направлении были определены постановлениями Президента Республики Узбекистан ПП-4124 от 17 января 2019 г. и ПП-4629 от 6 марта 2020 г.

Кодекс JORC устанавливает свои минимальные требования и принципы при подготовке публичных отчетов о минеральных ресурсах и запасах руды в результате геологоразведочных работ в Азии и Австралии (Австралоазия).

JORC (Joint ore reserves committee) – это объединенный комитет по запасам, основанный в 1971 г. и создавший первый кодекс в 1989 г. Кодекс обновлялся комитетом в 1992, 1996, 1999, 2004 и, наконец, в 2012 г.

Кодекс был принят Австралоазиатским институтом горного дела и металлургии (AusIMM) и Австралийским институтом геологов и геофизиков (AIG), при условии соблюдения требований и принципов кодекса членами этих институтов. Кодекс был принят Австралийским рынком ценных бумаг (ASX) и фондовой биржей Новой Зеландии (NZX), и в результате проведения геологоразведочных работ в соответствии с требованиями биржи государственные ценные бумаги по минеральным ресурсам и запасам руды должны быть подготовлены в рамках требований и предписаний кодекса JORC.

Согласно кодексу JORC, публичные отчёты подготавливаются и представляются общественности «квалифицированными специалистами». Квалифицированный специалист – это специалист, являющийся членом Австралоазиатского института горного дела и металлургии (AusIMM) или Австралийского института геологов и геофизиков (AIG), обладающий глубокими знаниями и навыками в области горного дела – геологии, металлургии и других специфических областях. Квалифицированный специалист обязан следовать принципам «прозрачности», «обоснованности» и «компетентности» при подготовке публичных отчетов.

Важность стратегического управления в горнодобывающей промышленности и металлургии включает в себя формулирование, реализацию и оценку стратегии, которая направлена на достижение долгосрочных целей компании. Общеизвестно, что одним из главных преимуществ механизма корпоративного управления является повышение прозрачности деятельности компании. В горнодобывающих и металлургических отраслях, где действуют строгие экологические и социальные нормы, прозрачность позволяет не только избежать правовых проблем, но и укрепить доверие инвесторов и общества. Основываясь на исследовании, комбинат достиг значительных результатов в области экологической устойчивости и разви-

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

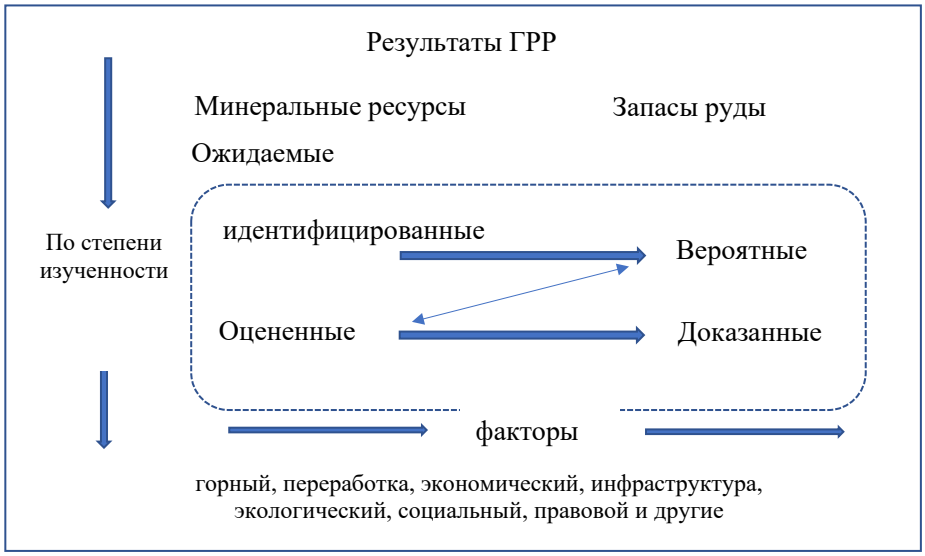

Рис. 2. Взаимосвязанность ресурсов и резервов в коде JORC

Fig. 2. Resources vs. reserves in JORC

тия, в результате чего в 2020 г. было сэкономлено 76,8 млн кВт*ч электроэнергии и 1,1 млн м³ природного газа.

В соответствии с кодом JORC результаты геолого-разведочных работ распределяются по двум различным категориям, а именно «минеральные ресурсы» и «запасы руды». Минеральные ресурсы подразделяются на ожидаемые, идентифицированные и оцененные ресурсы в соответствии с уровнем изученности. Запасы руды подразделяются на вероятные и доказанные запасы. При преобразовании минеральных ресурсов в запасы руды учитываются добыча, переработка, экономические, инфраструктурные, экологические, социальные, правовые и другие факторы (рис. 2[15]).

Реализация стратегии развития минерально-сырьевой базы НГМК позволяет эффективно управлять запасами полезных ископаемых. Более 90 мелких, средних и крупных месторождений и перспективных участков, расположенных в центральных Кызылкумах и горных массивах Нурота, являющихся минерально-сырьевой базой НГМК, на сегодняшний день вновь поэтапно изучаются и оцениваются на основе требований кодекса JORC.

В 2020 г. пять специалистов НГМК были приняты в члены Австралоазиатского института горного дела и металлургии (AusIMM). На сегодняшний день более 30 месторождений полезных ископаемых, которые содержат 85 % запасов НГМК, подвергаются переоценке международными консультантами и персоналом НГМК на основе требований кодекса JORC.

За последние годы в нашей стране был осуществлен ряд практических разработок, направленных на дальнейшее стратегическое развитие горнодобывающей и металлургической промышленности, рациональное использование запасов полезных ископаемых. В частности, была разработана инвестиционная программа технического и технологического развития НГМК на 2016–2026 гг., и эта программа была успешно реализована на 2 года раньше запланированного срока.

В рамках инвестиционной программы последовательно реализуются проекты по техническим и технологическим изменениям в отрасли, привлечению современного, высокопроизводительного оборудования и оснастки. В 2017–2021 гг. регулярно обновлялся состав большегрузной и горно-

[15] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

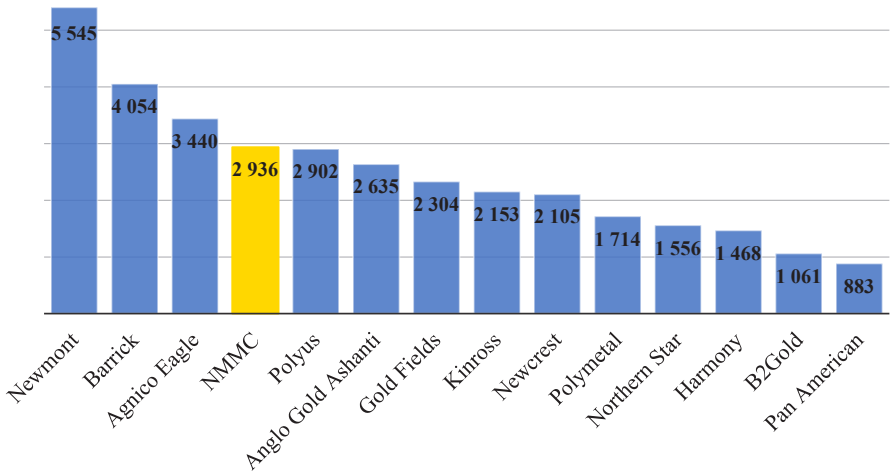

Рис.3. Объем производства золота предприятиями в 2023 г., тыс. унц.

Fig. 3. Global gold production, 2023, ounces

Таблица 1. Ведущие производители золота в мире, тыс. унц.*

Table 1. Leading gold producers, 1,000 ounces*

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темпы роста, %	
								2022г	2017г
AngloGold Ashanti Ltd	3 755,0	3 400,0	3 281,0	3 047,0	2 472,0	2 742,0	2 635,0	96,1	70,2
Agnico Eagle Mines Ltd	1 713,5	1 626,7	1 782,1	1 736,6	2 086,4	3 135,0	3 439,7	109,7	200,7
Barrick Gold Corp	5 323,0	4 527,0	5 465,0	4 760,0	4 437,0	4 141,0	4 054,0	97,9	76,2
Gold Fields Ltd	2 160,0	2 036,0	2 195,0	2 236,0	2 340,8	2 398,6	2 303,8	96,0	106,7
Kinross Gold Corp	2 698,1	2 475,1	2 507,7	2 366,6	1 447,2	1 957,2	2 153,0	110,0	79,8
Newcrest Mining Ltd	2 346,4	2 487,7	2 487,7	2 171,1	2 093,3	1 956,2	2 105,1	107,6	89,7
Newmont Mining Corp	5 266,0	5 101,0	6 291,0	5 905,0	5 971,0	5 956,0	5 545,0	93,1	105,3
Polyus (Aquired 2015)	2 160,2	2 440,1	2 841,2	2 766,1	2 717,4	2 541,3	2 902,2	114,2	134,3
НГМК	2 350,6	2 365,4	2 398,4	2 561,5	2 663,6	2 829,8	2 936,5	103,8	124,9

данные из официальных сайтов компаний

рудной техники, и на сегодняшний день количество большегрузных автогрузовиков грузоподъемностью от 45 до 220 тонн выросло до 376[16].

Это, в свою очередь, подготовило почву для производства в общей сложности почти 3,0 млн тройских унций золота к концу 2023 г., после чего НГМК получил статус четвертого по величине производителя золота в мире (7-е место в 2016 г.), крупнейшего в Центральной Азии (рис. 3[17]).

Следует отметить, что предприятия Newmont, Barrick и Agnico Eagle, которые считаются тремя крупнейшими производителями золота, проводят раскопки в разных точках мира географически, в отличие от НГМК, и этот аспект является главным преимуществом этих предприятий.

Данные в таблице 1 показывают, что среди 9 сравниваемых производителей золота в 2017 г. НГМК было произведено в общей сложности 2,35 млн

[16] Навоийский горно-металлургический комбинат. URL: https://www.ngmk.uz/uz/

[17] Составлено автором на основе данных сайтов компаний.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

тройских унций золота, и заняло 5-е место в списке, в то время как в 2023 г. им было произведено почти 3,0 млн тройских унций золота (104 % по сравнению с 2022 г.), что делает его 4-м в мире.

Следует отметить, что объемы производства ряда крупных производителей золота значительно снизились во время эпидемии коронавируса, наблюдавшейся во всем мире в 2020 г., у НГМК наблюдался стабильный рост производственных показателей – рост произвосдтва составил 6,8 %. Эти показатели стали возможны во многом благодаря вкладу недавно разработанных шахт, оборудования и технологических инструментов с высокой эффективностью и опытных сотрудников НГМК.

Учитывая, что корпоративное управление было внедрено в компании в 2021 г., с 2017 по 2020 гг. объем выпускаемой продукции увеличился с 2 350,6 тыс. унций до 2 561,5 тыс. унций или на 211 тыс. унций (9 %), в то время как в 2021–2023 гг. он увеличился до 2 936,5 тыс. унций или на 375 тыс. унций (14,6 %). По прогнозам, в 2024 г. этот показатель вырастет на 21 % и составит почти 3 100 тыс. унций.

Из этого видно, что реализуемая стратегия трансформации корпоративного управления положительно повлияла на рост объемов производства, что является одним из важнейших показателей деятельности предприятия.

В 2017 г. была утверждена программа дополнительных мер по увеличению производства драгоценных металлов до 2026 г., в которой установлено увеличение производства драгоценных металлов на 30 %[18]. Промышленное производство комбината в 2017–2022 гг. имеет положительную динамику роста, которая по итогам 2022 г. составляет 121 % по сравнению с 2016 г[19]. Положительная динамика объемов производства продукции была обеспечена реализацией масштабных инвестиционных проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению производства на комбинате, а также реализацией крупных инвестиционных проектов по эксплуатации новых производственных мощностей. В частности,

– объем капитальных вложений, полученных в 2017–2024 гг. в рамках инвестиционной программы, составил около 4,2 млрд долларов США;
– в результате активной реализации стратегии управления персоналом и инвестиционных проектов ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей закладывает основу для организации новых рабочих мест в системе комбината, тем самым положительно влияя на занятость населения. В 2017–2024 годах на комбинате было создано 15 760 новых рабочих мест;
– объем производства золота на комбинате увеличился на 32 % по сравнению с 2016 г., а серебра – на 67 %;
– в соответствии с инвестиционной программой, на проектах, введенных в эксплуатацию в 2017–2022 гг., было добыто 471,8 тонны золота общей стоимостью почти 160 трлн сумов, а в бюджет поступил налог за использование недр земель на сумму 27,8 трлн сумов.

Впервые НГМК привлек долгосрочные синдицированные кредитные средства от ведущих международных банков на общую сумму1,112 млрд долл. США сроком на 5 лет (рис. 4[20]). В предоставлении средств участвуют такие банки, как JP Morgan& Chase, Citi, Societe Generale, Credit Suisse, ICBC Stan-dard, Halyk Bank и Deutsche Bank. Средства направляются на достижение общих корпоративных целей комбината, а также на финансирование инвестиционной программы.

В настоящее время с целью диверсификации источников финансирования НГМК и дальнейшей оптимизации структуры капитала комбината планируется выпуск корпоративных еврооблигаций. Одним из существующих требований для реализации этой инициативы является получение кредитного рейтинга от международных рейтинговых агентств. В целях реализации данной инициативы

[18] Джулибеков Н. К. Финансово-экономические аспекты функционирования Навоийского ГМК на разных этапах развития. Ташкент: Sahhof, 2020. 248 с.

[19] Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. https://elibrary.ru/ADYLCK

[20] Составлено автором на основе данных сайтов компаний.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

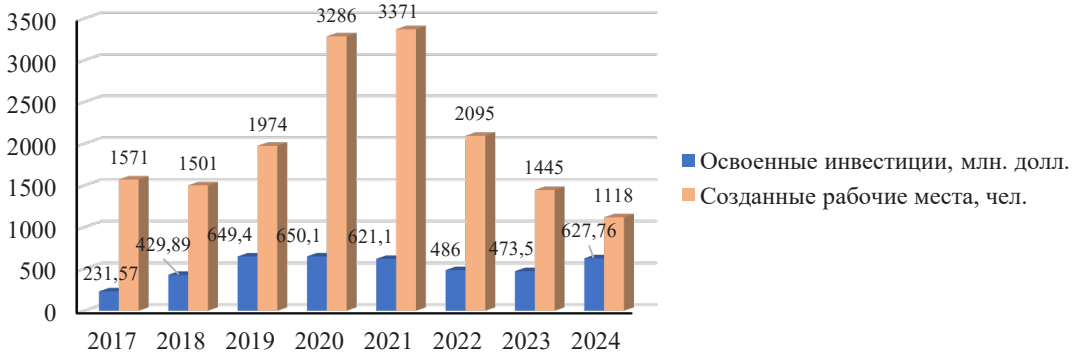

Рис. 4. Информация об инвестициях, привлеченных компанией НГМК в 2017–2024 гг.

Fig. 4. Investments attracted by Navoi Mining and Smelting Works, 2017–2024

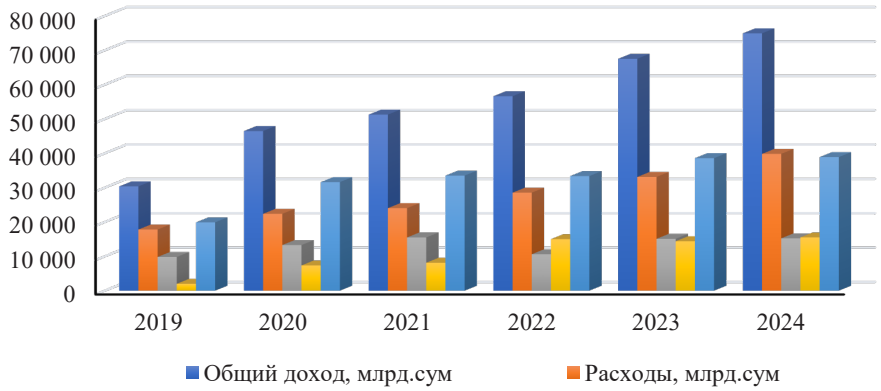

Рис. 5. Основные финансовые показатели НГМК за 2019–2024 гг.

Fig. 5. Key financial indicators at Navoi Mining and Smelting Work, 2019–2024

НГМК в феврале 2024 г. были подписаны контракты с международными рейтинговыми агентствами, такими как Fitch Ratings и S&P Global Ratings, и в результате проведенной работы НГМК был оценен этими рейтинговыми агентствами на уровне суверенного рейтинга, то есть «BB».

Стоит отметить, что привлечение еврооблигаций обладает рядом преимуществ. Еврооблигации продаются на международном уровне разным инвесторам, приводит к большему привлечению капитала, чем на внутреннем рынке. Это позволяет диверсифицировать источники финансирования, избегая зависимости от единого рынка капитала или базы инвесторов.

Еще одним из существенных преимуществ выпуска корпоративных облигаций на международных рынках является привлечение капитала по более низким процентным ставкам за счет большой и конкурентоспособной международной базы инвесторов. В октябре 2024 г. НГМК выпустил международные еврооблигации на сумму 1,0 млрд долл. США.

Выручка от реализации продукции в 2023 г. увеличилась на 119,2 % по сравнению с 2022 г. Анализ изменения показывает, что сумма выручки увеличилась за счет увеличения объема реализованной продукции (на 103,8 %), за счет увеличения цены реализации продукции на 107,9 % и за счет увеличения стоимости доллара США по отношению к узбекскому суму на 106,5 %.

Анализ динамики этого показателя за последние 5 лет показывает, что он увеличился в 2,8 раза по сравнению с 2019 г.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522

Общие расходы в 2023 г. составили 33 123,0 млрд сумов, что на 116,1 % больше, чем в 2022 г.

По итогам 2023 г. комбинат выплатил дивиденды, налоги и обязательные платежи в государственный бюджет на общую сумму 38 606 млрд сумов. Это означает увеличение на 5 244 млрд сумов или на 15,7 % по сравнению с 2022 г. Основную часть выплат составили налоги на прибыль (40,3 %) и дивиденды по государственным акциям (37,3 %). За последние 5 лет общая сумма платежей комбината в бюджет составила 158 514 млрд сумов. В 2023 г. чистая прибыль комбината составила 14 896,2 млрд сумов при рентабельности 45,0 %.

ВЫВОДЫ

В результате анализа стратегических принципов улучшения механизмов корпоративного управления в горно-металлургической отрасли было выявлено, что их внедрение является критически важным для достижения устойчивого успеха. Повышение прозрачности играет важную роль в укреплении доверия со стороны акционеров и заинтересованных сторон. Инновационные подходы и механизмы корпоративного управления позволяют компаниям эффективно реагировать на рыночные изменения. Устойчивое развитие, выступающее в качестве стратегического приоритета, не только улучшает репутацию организаций, но и создает ценность для общества в целом. Реализация всех стратегических принципов в корпоративном управлении поможет предприятиям в горно-металлургической отрасли не просто выживать в условиях жесткой конкуренции, но и активно развиваться, способствуя экономическому прогрессу и социальной стабильности.

В Узбекистане принято несколько решений президента и правительства, направленных на дальнейшее развитие горнодобывающей и металлургической промышленности, расширение существующих производственных мощностей и, самое главное, привлечение прямых иностранных инвестиций в отрасль. С 2020 г. финансирование инвестиционных проектов для обеспечения реализации этих решений осуществляется за счет кредитных средств международных финансовых институтов и иностранных банков.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно отметить, что для повышения экономической эффективности предприятия, в первую очередь, следует ориентироваться на крупных и конкурентоспособных международных инвесторов, которых привлекает выпуск корпоративных облигаций на международных рынках, что формирует для НГМК новую стратегическую возможность привлечения капитала по более низким процентным ставкам по сравнению с традиционными банковскими кредитами. Одновременно, целесообразно привлекать инвестиции в предприятие в широком диапазоне и оценивать их экономическую эффективность.

ЛИТЕРАТУРА

Ашуров З. А. Механизм корпоративного управления и его развитие в Узбекистане // Общественное мнение. Права человека. 2016. № 1. С. 60–68. (на узбекском).

Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. https://elibrary.ru/ADYLCK

Ашурова Н. А., Атамуродов Ш. А. Экономика и управление предприятиями. Учебное пособие. Навои, 2023. 315 с. (на узбекском).

Джулибеков Н. К. Финансово-экономические аспекты функционирования Навоийского ГМК на разных этапах развития. Ташкент: Sahhof, 2020. 248 с.

Джулибеков Н. К., Ашурова Н. Б. Механизм налогообложения горно-металлургических предприятий: мировая практика и опыт // Экономический вестник Узбекистана. 2021. № 1. С. 44–46. (на узбекском).

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

Санакулов К. С. Основные направления инновационного развития производства на Навоийском горно-металлургическом комбинате // Горный журнал. 2016. № 2. с. 5–11. https://doi.org/10.17580/gzh.2016.02.01

Санакулов К., Кадыров А. А. Стратегия долгосрочного инновационного развития Кызылкумского региона. Кёльн: Artem, 2021, 408 с.

Снитка Н. П., Наимова Р. Ш., Равшанов А. Ф. Совершенствование методов управления техногенными ресурсами при открытой разработке месторождений. Ташкент: Фан, 2018. 256 с.

Хамидулин М. Б. Корпоративная культура и корпоративное управление. Т.: Академия, 2007. 224 с. (на узбекском).

Хамроев И. О. Состояние золоторудной минерально-сырьевой базы навоийского ГМК // Горный журнал. 2018. № 9. С. 22–32. https://doi.org/10.17580/gzh.2018.09.01

Экономическая и финансовая стратегия / В. Л Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326

Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.

Bocean C. G., Barbu C. M. Corporate governance and firm performance // Management and Marketing Journal. 2007. Vol. 5. № 1. С. 125–131.

Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.

Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019. 568 с.

REFERENCES

Ashurov ZA. Mechanism of corporate management and its development in Uzbekistan. Public opinion. Human rights. 2016;(1):60–68. (In Uzbek).

Ashurov ZA. Organizating effective corporate management: A model approach. Proceedings of the International scientific and practical conference. Ekaterinburg: Ural State Economic University; 2020. P .13-18. (In Russ.) https://elibrary.ru/ADYLCK

Ashurova N.A., Atamurodov Sh.A. Corporate economy and management: A study guide. Navoi, 2023. 315 p. (In Uzbek).

Dzhulibekov N.K. Financial and economic aspects of the Navoi MMC functioning at previous stages of development. Tashkent: Sahhof; 2020. 248 p.

Dzhulibekov NQ, Ashurova NB. Taxation of mining and metallurgical enterprises: world practice and experience. Economic Bulletin of Uzbekistan. 2021;(1):44–46. (In Uzbek).

Kvint VL. The Concept of Strategizing. Vol 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA, 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Moscow: Biznes Atlas, 2012. 627 p. (In Russ.)

Sanakulov KS. Major trends in the innovative development of Navoi Mining and Metallurgy Company. Ore and Metals. 2016;(2):5–11. (In Russ.) https://doi.org/10.17580/gzh.2016.02.01

Sanakulov K, Kadyrov AA. Strategy of the long-term development of the Kyzylkum region. Publishing house Artem, Cologne, Germany, 2021, 428 p.

Snitka NP, Naimova RSh, Ravshanov AF. Improving methods for managing technogenic resources during open-pit mining. Tashkent: Fan, 2018. 256 p.

Khamidulin MB. Corporate culture and corporate management. T.: Academy, 2007. 224 p. (In Uzbek).

Khamroev IO. Gold Reserves of the Navoi Mining and Metallurgical Combinat. Ore and Metals. 2018; (9):22–32. (In Russ.) https://doi.org/10.17580/gzh.2018.09.01

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. Economic and financial strategy. Moscow: Moscow University Publishing House, 2024. 247 p. (In Russ.)

Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance. Journal of Accounting–Business and Management. 2018;25(1):1–20. https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326

Berle A, Means G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan. 1932.

Bocean CG, Barbu CM. Corporate governance and firm performance. Management and Marketing Journal. 2007;5(1):125–131.

Kaplan RS. Corporate Governance and the Role of Founders; 2017.

Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices» Author: Oxford University Press, 2019.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Тапаров Курбанмурат Холмуратович, заместитель генерального директора Акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» по персоналу и административным вопросам, член правления, Навои, Узбекистан; Ktaparov@gmail.com; https://orcid.org/0009-0004-3107-4536

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Kurbanmurat H. Taparov, Deputy General Director for Personnel and Administrative Issues, member of Management Board, Navoi Mining and Metal Works. Navoi, Uzbekistan; Ktaparov@gmail.com. https://orcid.org/0009-0004-3107-4536