

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация надлежащего корпоративного управления горно-металлургического предприятия

УДК 005.742:005.72:622.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Пулатова Малика Бахтияровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н., доцент ШИП		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А61	Пулатовой Малике Бахтияровне

Тема работы:

Организация надлежащего корпоративного управления горно-металлургического предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 12-11/с от 22.04.2021
---	-------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Учебная литература2. Статьи в печатных журналах, посвященные корпоративному управлению3. Статьи в электронных журналах, посвященные управлению системой стимулирования персонала4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные корпоративному управлению5. Нормативные акты РФ6. Официальный сайт АО «АГМК»8. Данные отчета по преддипломной практике
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none">1 Современная концепция корпоративного управления2 Корпоративное управление на горно-металлургическом предприятии3 Принципы надлежащего корпоративного управления4 Социальная ответственность

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 Основные подходы интерпретаций термина «корпоративное управление» Рисунок 2 основополагающие принципы корпоративного управления Рисунок 3 Требования к принципам корпоративного поведения, установленные в КПП 2001 г. Рисунок 4 Основные вопросы, отраженные в ККП Рисунок 5 Ключевые положения Кодекса корпоративного управления Таблица 1 Основные подходы к определению содержания понятия «корпорация» Таблица 2 Преимущества корпорации Таблица 3 Финансовые показатели ведущих металлургических компаний России Таблица 4 Анализ активов АО «АГМК»</p>
--	--

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Нормоконтроль	Громова Татьяна Викторовна

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	27.01.2021
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Пулатова Малика Бахтияровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 123 страницы, 20 рисунок, 16 таблиц, 32 использованных источника, 7 приложений.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, горно-металлургический комплекс, стратегии компаний, независимый директор, противодействие коррупционному поведению, информационная политика.

Объект исследования: АО «АГМК» г. Алмалык.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы реализации принципов надлежащего корпоративного управления.

Представленная работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованных источников.

В процессе выполнения работы рассматривались современная концепция корпоративного управления в горно-металлургическом комплексе, осуществлена оценка корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК», в том числе посредством сравнения ее с системой корпоративного управления ПАО «Северсталь».

В результате выполнения исследования были разработаны предложения по совершенствованию системы корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК».

Оглавление

Введение.....	9
1 Современная концепция корпоративного управления.....	12
1.1 Понятие корпорация и корпоративное управление	12
1.2 Принципы надлежащего корпоративного управления	21
1.3 Сравнительная характеристика корпораций горно-металлургического комплекса.....	27
2. Корпоративное управление на горно-металлургическом предприятии.....	40
2.1 Общая характеристика объекта исследования (АО АГМК)	40
2.2 Оценка финансового состояния предприятия	42
2.3 Анализ структуры корпоративного управления.....	58
3 Принципы надлежащего корпоративного управления	62
3.1 Сравнительная характеристика подходов формирования надлежащего корпоративного управления в РФ и Узбекистане	62
3.2 Предложения по совершенствованию системы корпоративного управления АО АГМК г. Алмалык	73
4 Корпоративная социальная ответственность	82
Заключение	93
Список использованных источников	96
Приложение А (справочное) Коллективные стратегии	100
Приложение Б (справочное) Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.....	102
Приложение В (справочное) Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»	107
Приложение Г (справочное) Бухгалтерский баланс АО «АГМК» на 31 декабря 2019 г.....	108
Приложение Д (справочное) Отчет о финансовых результатах АО «АГМК» за 2019 г.	114

Приложение Е (справочное) Бухгалтерский баланс АО «АГМК» на 31 декабря 2020 г.....	117
Приложение Ж (справочное) Отчет о финансовых результатах АО «АГМК» за 2020 г.....	122

Введение

Переход России к рыночной экономике, связанный широкомасштабной приватизацией ключевых объектов с крупными производственными мощностями, возникновение разнообразных форм собственности и связанных с ними типов управления, предопределили серьезные изменения, кардинальные перестройки во всех сегментах национальной экономики. В перечень таких сегментов вошла горно-металлургическая промышленность, в которой процессы трансформации собственности и построения рыночных структур протекали в достаточно сложных обстоятельствах и зачастую в скрытых, деформированных и неоднозначных по содержанию и по исходам формам, затрагивая интересы страны в целом, многочисленных групп людей и отдельных отраслей.

Управление горно-металлургической отраслью в самом общем смысле – это многогранный и комплексный процесс. По этой причине многие аспекты этого процесса, а также сопряженные с ним разнообразные проблемы требуют углубленных научных исследований. Что касается формирования эффективных систем управления горно-металлургической отраслью, одной из наиболее актуальных проблем является корпоративное управление, которому в последнее время уделяется все больше внимания во всем мире. Данная проблема требует комплексных исследований, итоги которых будут иметь заметное значения для устойчивого функционирования рассматриваемой отрасли и достижения ее конкурентоспособного развития, а кроме того для успешной реализации своей уникальной роли в процессе воспроизводства.

На сегодня изучение проблем, каким-либо образом сопряженных с корпоративным управлением, как значимой магистралью развития рыночных отношений и бизнеса (в том числе употребительно к горно-металлургической промышленности), находится в сфере интересов российских и иностранных ученых и практиков. Учитывая значимость обозначенной тематики как для

горно-металлургического сектора экономики, так и для экономики в целом, актуальность выбранной темы не вызывает сомнений.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы реализации принципов надлежащего корпоративного управления.

Объект исследования: АО «АГМК» г. Алмалык.

Предмет исследования: принципы надлежащего корпоративного управления

Для достижения намеченной цели в работе поставлены следующие задачи:

- охарактеризовать современную концепцию корпоративного управления;
- представить сравнительную характеристику корпораций горно-металлургического комплекса, на примере России;
- проанализировать корпоративное управление на горно-металлургическом предприятии;
- определить принципы надлежащего корпоративного управления;
- обосновать предложения по совершенствованию системы корпоративного управления АО АГМК г. Алмалык.

Общие вопросы собственно корпоративного управления в той или иной мере освещаются в работах таких зарубежных авторов, как Р. Акофф, И. Ансофф, Д. Стиглиц, Д. Гэлбрейт, Р. Хейнсворд и др. Из российских экономистов, исследующих проблемы организации бизнеса и корпоративного управления, можно отметить Л. И. Абалкина, А. Г. Аганбегяна, Д. М. Гвишиани, В. В. Ивантера, А. Г. Куликова, В. В. Куликова, Б. М. Мильнера, Н. Я. Петракова и др.

Теоретической и методологической основой работы явилась учебная и периодическая литература, а также труды таких ученых как: Андропова В. В., Анискина Ю. П., Богданович А., Бородин И. А. Бочаровой И. Ю., Бурлацкого А., Василенко С. В.

Исследования проведены с использованием таких общенаучных методов познания и анализа, как сравнительно – правовой, аналитический, экономико – статистический, графический и других.

Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, а также приложения.

1 Современная концепция корпоративного управления

1.1 Понятие корпорация и корпоративное управление

Понятие «корпорация» является сравнительно новым. Его возникновение сопряжено с разработкой новых государственных механизмов регулирования экономических отношений, радикальной реорганизацией всего процесса осуществления экономической и социальной политики [1, с. 68.].

Корпорация (лат. Corporatio – объединение) есть группа людей, которые ведут совместную деятельность, консолидировавшихся для реализации единой цели, и составляющих обособленный (самостоятельный) субъект права – юридическое лицо. Обычно корпорация – это некоторая форма объединения, сопряженная с созданием масштабного капитала. Прочей формой выступает партнерство, учрежденное в большей степени для консолидации трудовых ресурсов, а не финансов [2, с. 29].

В частной корпорации большая часть акций принадлежит одному владельцу, семье либо небольшой группе акционеров. Его владельцы не несут ответственности по долгам общества и его активам (принцип ограниченной ответственности). Специфика корпорации состоит в распределении прав владения и управления. Акционеры делегируют права на управление наемным администраторам и в то же время имеют ограниченную ответственность по долгам корпорации.

Классические, крупные корпорации, нередко являющиеся транснациональными, включают ключевых производителей одного и того же продукта, что зачастую обуславливает централизацию управления и, в результате, к монополии [3, с. 45]. Положительным фактором является то, что корпорации способствуют сосредоточению инвестиционных ресурсов, обеспечивают развитие науки и технологий и оказывают непосредственное

воздействие развитие производства, улучшение технического уровня товаров, а также достижение конкурентоспособности.

Непосредственно сам термин «корпорация» многозначно понимается юристами, так как имеет много трактовок. В частности, в Швейцарии корпорации, наравне с учреждениями, выступают одним из наиболее широко применяемых типов юридических лиц. В Соединенном Королевстве корпорациями обозначаются все юридические лица, которые подразделяются на корпорации, состоящие из совокупности лиц (corporation aggregate), и корпорации единоличные (corporation sole) [4, с. 269].

В США весьма различные организации можно назвать корпорациями, которые, однако, не предстают единственным типом юридических лиц. Законодательство установлено четыре типа корпораций: публичные, квазипубличные, предпринимательские и непредпринимательские. Государственные и муниципальные органы названы публичными корпорациями. Деятельность квазипубличных же корпораций ориентирована на удовлетворение нужд населения.

Предпринимательские корпорации стремятся получить прибыль как главную цель своей деятельности, и их можно сравнить с акционерными обществами в государствах континентальной правовой системы [5, с. 117]. Непредпринимательские корпорации не нацелены на извлечение дохода. Во Франции юридические лица дифференцируются на товарищества и ассоциации, а в Германии – на союзы и учреждения.

Сегодня в мире наблюдается процесс слияния корпораций. Даже само слово «корпорация» все чаще ассоциируется с консолидацией крупного капитала. Если раньше инвесторами преимущественно выступали только граждане, то сейчас все больше корпораций создается другими юридическими лицами, в том числе государственными. Указанное привело к появлению так называемых «суперкорпораций»: картели и концерны (Германия), синдикаты (Франция), холдинги (Англия и США).

Обычно сегодня корпорации имеют крайне сложную структуру. Часто учреждаются разные объединения объединений. В итоге формируется новая система управления, ключевой характеристикой которой выступает «контроль без бремени собственности, господство без хозяйственных рынков» [6, с. 45]. Указанная специфика выступает единой для всех определений сути корпорации как термина и как феномена. Ключевые взгляды на трактовку сущности понятия «корпорация» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные подходы к определению содержания понятия «корпорация»

Автор	Содержание
Кашанина Т. В.	Юридическое лицо, в котором собственность отделена от управления, основано на объединенных капиталах (добровольных взносах) для осуществления какой-либо социальнополезной деятельности
Степанов П. В.	Организация, основанная на началах участия (членства), имеющая особую структуру органов управления, которую составляют волеобразующие и волеизъявляющие органы корпорации
Козлова Н. В.	Объединение юридических лиц и другие юридические лица, основанные на корпоративных началах (принципах членства, участия)
Лазарев В. В., Потапов В. А.	Сложные хозяйственные структуры, юридические лица, являющиеся объединением лиц и капиталов для предпринимательских целей, участники которых организованы на принципах членства и несут ограниченную ответственность своим имуществом по обязательствам всего объединения
Шиткина И. С.	<p>Признаки и свойства корпорации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – является юридическим лицом; – представляет собой объединение юридических лиц и/или физических; – лица объединенные в корпорацию приобретают статус участника (члена) корпорации (выступают в качестве самостоятельных субъектами права); – воля корпорации и ее членов может не совпадать (определяется групповыми интересами); – изменение состава участников корпорации не влияет на статус корпорации как юридического лица (корпорация сохраняется независимо от изменения состава участников); – корпорация является объединением участников и их имущества; – имущество, внесенное участниками – в корпорацию, принадлежит корпорации на праве собственности; – участники корпорации, как субъекты корпоративных отношений, являются носителями прав и обязанностей по отношению как к самой корпорации, так и друг к другу; – корпорация представляет собой организационное единство, выражающееся в том числе в наличии органов управления, высшим из которых является общее собрание акционеров.

Соответственно, корпорация как понятие и реально существующее явление появилась и формировалась как аналог юридического лица или объединения, в некоторой степени отделенного от участников подобного объединения и их желаний. Ключевой спецификой корпорации, которая отличает его от прочих разновидностей юридических лиц, является функциональное разделение собственности и управления (в некотором смысле, контроля) [7, с. 67].

Что касается России, то в результате реформы гражданского законодательства ГК РФ [8] с 2013 г. дополнен понятием «корпоративные отношения» – отношения, связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими (ст. 2 [8]), а с 2014 г. закреплён термин «корпоративное юридическое лицо» – юридическое лицо, учредители (участники) которого обладают правом участия (членства) в нём и формируют его высший орган – общее собрание (ст. 65.1 [8]). Данные изменения российского законодательства непосредственно повлияли на специфику многих процессов правового регулирования хозяйствующих субъектов, которые теперь стали более «корпоративными» [9, с. 59].

В настоящее время многие эксперты полагают, что в результате указанных новаций, российское корпоративное право и современный менеджмент переместился на новую стадию своего развития. При этом для предшествующей стадии (постприватизационной) была свойственна недостаточность развития корпоративного законодательства и функционирования правоприменительных органов. В описанной ситуации борьба за «контроль» над бизнесом иногда принимала форму рейдерских захватов, когда права акционеров совершенно не соблюдались. В подобных случаях, функции совета директоров реализовывались лишь формально. В настоящее время многие акционерные общества, созданные в посредством приватизации, имеют сравнительно стабильную структуру акционерного

капитала. Обычно имеется контролирующий акционер или были созданы стабильные группы собственников [10, с. 51].

После решения вопросов собственности перед акционерами встает проблема наращивания прибыльности и эффективности бизнеса. Ее решение преимущественно осуществляется за счет применения новых процедур контроля административно-управленческого персонала, а также его мотивации. В результате усиливается значение советов директоров, деятельность которых ориентирована на достижение прибыли и организацию эффективного управления корпорацией.

Глобальная мировая экономика характеризуется достаточно сложными хозяйственными и финансовыми связями между контрагентами. В современной рыночной ситуации продолжает уменьшаться количество хозяйствующих субъектов, действующих в абсолютно, автономном режиме. Все большее число компаний и организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) образуют различного рода союзы, альянсы, пулы, холдинги и т.п. [11, с. 45]. В качестве основных преимуществ корпорации перед другими коммерческим объединениями можно выделить следующие (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Преимущества корпорации

№	Преимущество	Характеристика
1	Решение проблемы управляемости	Регламентирование процедур и бизнес-процессов, четкое определение ответственности и полномочий, завершенность организационного оформления, оптимальное распределение контрольных функций между органами управления корпорации
2	Привлечение денежных средств на основе выпуска акций	Привлечение денежных потоков от неограниченного числа инвесторов, что дает возможность последним получать определенное вознаграждение и участвовать в управлении обществом (корпорацией)

Продолжение таблицы 2

3	Уменьшение рисков с помощью принципа ограниченной ответственности	Распределение рисков между собственниками и топ менеджерами корпорации на основе создания крупных публичных корпораций
4	Упрощенный порядок вхождения и выхода из состава акционеров	Возможность ротации акционеров и, соответственно, повышение гибкости инвестиционной политики корпорации (особенно в кризисных условиях и уменьшении инвестиционных предложений)

Корпоративное управление – общность экономических и административных механизмов, посредством которых обеспечиваются права собственности, создается структура управления; система взаимодействий между менеджментом корпорации, советом директоров, акционерами и прочими заинтересованными сторонами для достижения своих целей [12, с. 280]. Хотя термин «корпоративное управление» довольно популярен и сегодня широко применяется исследователями рассматриваемой области, единой трактовки данного понятия не разработано. В специализированных трудах присутствует весьма много определений рассматриваемого термина.

Так, известный эксперт И.В. Беликов [13] характеризует корпоративное управление как систему взаимоотношений между акционерами компании и ее администрацией, между отдельными группами акционеров, а также между корпорацией вообще и различными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и для достижения эффективной работы компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам [13, с. 114]. То есть, корпоративное управление – это взаимосвязанный механизм внешними и внутренними факторами существования организации. Внешние факторы включают динамику сегодняшней экономической среды, усиление конкуренции во многих секторах экономики и повышение публичности бизнеса, при котором не только акционеры и контрагенты, но и институциональные инвесторы,

региональные органы государственного управления, общественные организации выступают в качестве заинтересованных сторон.

Б.С. Батаева [14] определяет корпоративное управление как управление обществом либо разнообразными организационными структурами в целях осуществления общей цели акционеров путем регулирования взаимодействий между владельцами, администрацией данного общества. По мнению А. Кэдбери [15], автора научных трудов в области корпоративного менеджмента, корпоративное управление – это система руководства и контроля за деятельностью компаний. Таким образом, корпоративное управление – понятие более широкое. Прежде всего это взаимодействие заинтересованных сторон во всех аспектах функционирования корпорации, цель которого – создать механизмы, обеспечивающие соблюдение интересов всех участников корпоративных отношений.

Анализ различных подходов к понятию корпоративного управления позволяет выделить несколько основных определений, наглядно представленных на рисунке 1.

Корпоративное управление является комплексным понятием и включает в себя несколько взаимосвязанных аспектов: нормативно-юридический (законодательство, стандарты, профессиональные кодексы), организационный (структура компании и ее органов управления, включая совет директоров, регламенты внешних и внутренних управленческих взаимодействий, подбор и расстановка управленческих кадров), информационный (информационно-логические модели, технологии сбора, обработки, хранения и представления управленческой информации), культурно-этический (корпоративные ценности, культура, социальная роль бизнеса) [16, с. 301].

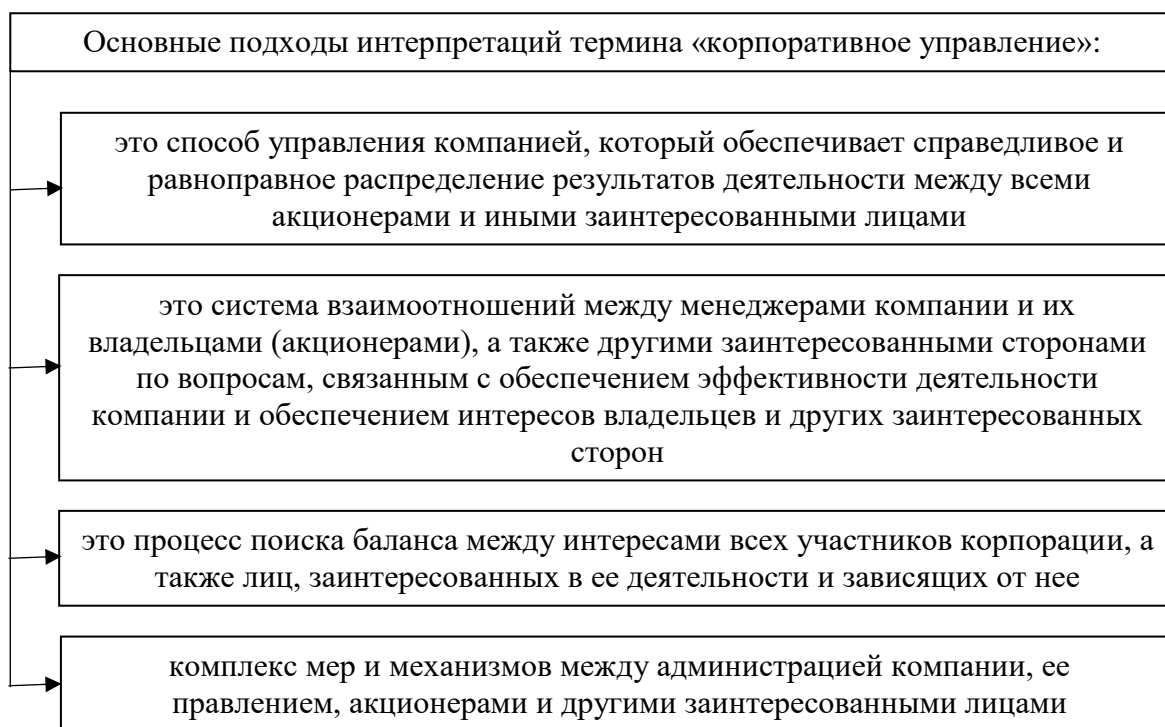


Рисунок 1 – Основные подходы интерпретаций термина «корпоративное управление»

Укажем, что указанные выше факторы непосредственно связаны друг с другом, по этой причине разработки в рассматриваемой сфере обычно ориентированы на решение не одной, а целой совокупности связанных проблем. В частности, внедрение информационных систем управления не только обеспечивает осуществление конкретных методов менеджмента и надлежащий обмен данными, но также требует некоторых трансформаций в организации управления и обеспечивает соблюдение конкретных законов, норм и стандартов [17, с. 45].

Ключевыми целями корпоративного управления выступают:

- наращивание капитализации предприятия (стоимости бизнеса) посредством роста котировки акций, в том числе при поглощениях и присоединениях;
- достижение баланса интересов собственников, администрации, прочих заинтересованных сторон [18, с. 23].

Соответственно, корпоративное управление подразумевает разделение прав собственности и управления, что принципиально отличает его от не корпоративного управления.

В результате промышленной революции, укрупнения производства, географической экспансии, стремительного промышленного роста сформировалась потребность к увеличению масштабов коммерческих компаний и мобилизации крупных финансовых ресурсов. Указанного можно добиться за счет консолидации этих ресурсов многих хозяйствующих субъектов, а именно за счет мобилизации внешнего капитала посредством выпуска акций.

Увеличение количества поставщиков финансовых ресурсов и, как результат, уменьшение доли каждого из них привели к тому, что индивидуальный мониторинг качества управления инвестированными ресурсами перестало быть экономически эффективным из-за значительных транзакционных издержек [19, с. 32]. Помимо указанного, огромное количество поставщиков капитала, имеющих отличающуюся квалификацию и территориально рассредоточенных, вызвало увеличение стоимости процесса принятия решений.

Сегодня корпоративной практике высокий уровень развития корпоративного управления считается одним из условий улучшения инвестиционной привлекательности предприятий. Его качество влияет на принятие решений о возможности инвестиций в предприятие, его капитализацию. Применение эффективных инструментов корпоративного управления содействует наращиванию стоимости предприятия, осуществлению внутренних интересов в развивающейся национальной модели управления [20, с. 312].

В конкурентной среде рационально построенное корпоративное управление улучшает репутацию и имидж предприятия, таким образом облегчая ему доступ на рынки капиталов и создавая корпоративную культуру. Накопленная деловая практика показывает, что доверие к

предприятию определяется существующими процедурами реализации прав и обеспечения экономических интересов акционеров, которые несут ответственность за корпоративную социальную и деловую этику компании. Открытость и эффективность этих процессов улучшает предсказуемость функционирования организационных составляющих управления корпорации, что содействует их влиянию со стороны акционеров [21, с. 52].

Соответственно, следует указать на высокую важность прозрачности деятельности, постоянное улучшение организации бизнес-процессов и технологий деятельности предприятий, как для граждан страны, так и для предпринимательства. Обозначенные задачи решаются посредством организованной и стабильной кооперативной системы управления, которая должна консолидировать лучшие локальные и общемировые подходы. Рационально организованная система корпоративного управления способствует оптимизации экономических показателей функционирования предприятия.

1.2 Принципы надлежащего корпоративного управления

Принципы корпоративного управления (ПКУ) – это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления компанией. Изначально принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) были приняты 21 июня 1999 г. в ответ на призыв заседания Совета ОЭСР на уровне министров разработать свод стандартов и руководств по корпоративному управлению.

В последующем ПКУ ОЭСР подвергались редакции с целью их совершенствования. Конечный вариант новой редакции был официально одобрен 4 сентября 2015 г. Советом ОЭСР, а затем на встрече министров финансов и руководителей центральных банков стран «Большой двадцатки» (G20) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Обновленный документ

получил название «Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР» [23]. В указанном документе строго установлена цель корпоративного управления, состоящая в содействии созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, необходимой для стимулирования долгосрочных капиталовложений, финансовой стабильности и честности в предпринимательской деятельности.

Согласно международным стандартам, сформулированным ОЭСР, эффективная модель корпоративного управления должна соответствовать принципам, которые представлены на рисунке 2. Хотя каждый из перечисленных компонентов невозможен без прочих, однако при этом может быть рассмотрен в качестве обособленного направления политики корпорации по формированию или совершенствованию уровня инвестиционной привлекательности.



Рисунок 2 – основополагающие принципы корпоративного управления

Кодекс корпоративного поведения (ККП) России разработан ФСФР и одобрен Правительством РФ в 2001 году. В ККП были установлены требования к ПКУ, представленные на рисунке 3.

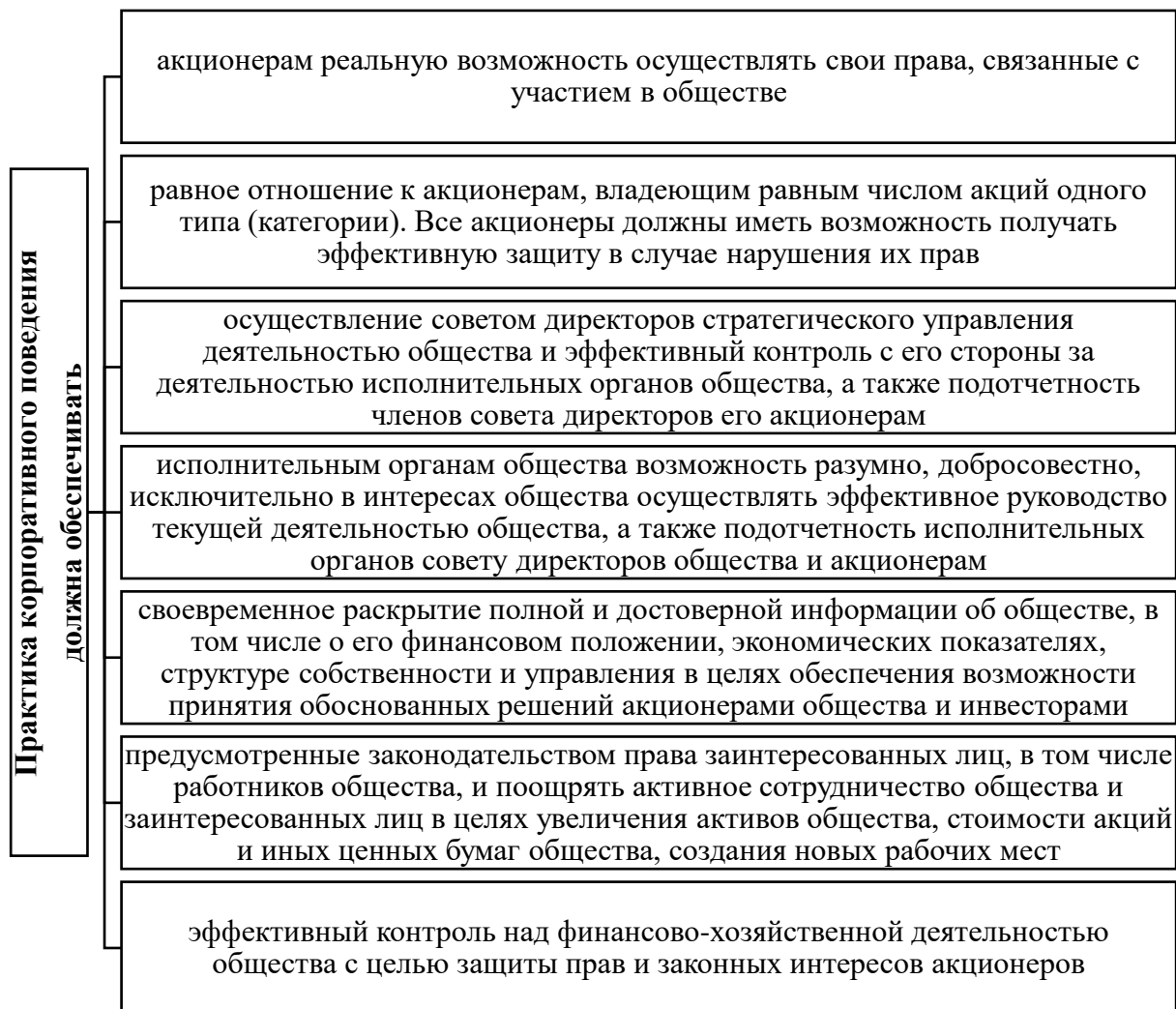


Рисунок 3 – Требования к принципам корпоративного поведения, установленные в ККП 2001 г.

Кроме указанного, ККП содержал рекомендации по ряду вопросов (рисунок 4).

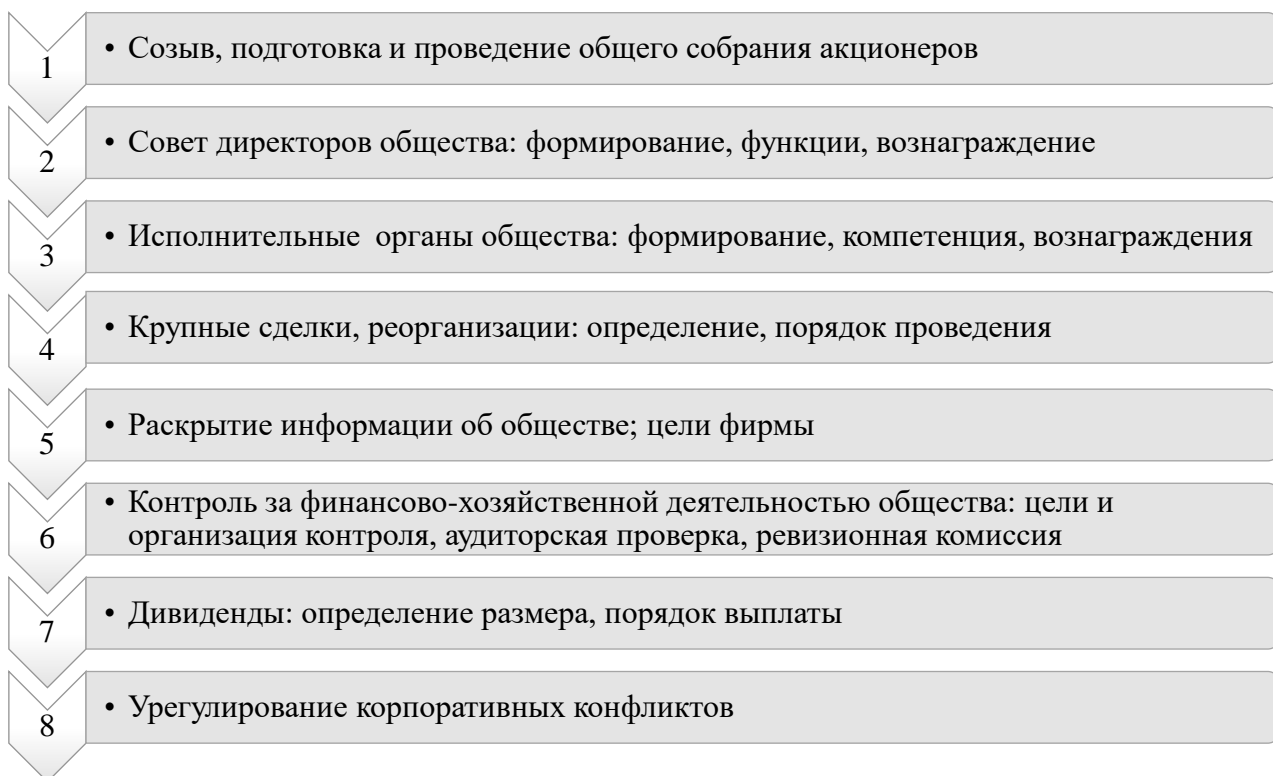


Рисунок 4 – Основные вопросы, отраженные в ККП

ПКУ ОЭСР имеют рекомендательный характер. Их задача – обеспечение общих правил и ориентиров развития. Данные принципы могут применяться правительствами в качестве отправной точки для оценки и улучшения существующего законодательства, а кроме того могут применяться и самими компаниями для создания систем управления и совершенствования практики [24, с. 70]. Так как данные принципы имеют эволюционную сущность, они должны быть изменены в связи с серьезными изменениями условий.

На смену ККП в 2014 году в РФ вышел Кодекс корпоративного управления (ККУ), с принятием которого фактически утратил силу ККП. Свое отражение в нем нашли положения о правах акционеров, роли советов директоров, политике вознаграждений, раскрытии информации, управлении рисками и прочее. В значительной степени он повторяет структуру ПКУ ОЭСР, а кроме того учитывает накопленный арбитражный и корпоративный опыт. Его ключевые положения представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Ключевые положения Кодекса корпоративного управления

Целью применения стандартов корпоративного управления является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества, что окажет положительное

влияние на российскую экономику в целом. Ключевые ПКУ по ККУ 2014 г. представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Ключевые принципы корпоративного управления по ККУ 2014 г.

Согласно данному Кодексу в компании должна быть сформирована эффективная система управления рисками и внутреннего контроля, ориентированная на обеспечение необходимой уверенности для достижения целей, поставленных перед данной компанией. При систематической проверке надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления компания должна проводить внутренний аудит. Соответственно, ПКУ устанавливают организационный фундамент корпоративного управления, характер функций определенных субъектов управления, суть их взаимодействия в бизнес-среде.

1.3 Сравнительная характеристика корпораций горно-металлургического комплекса

2019 год можно назвать непростым для мировой сталепрокатной промышленности. Напряженность между США и Китаем обусловила формирование барьеров между государствами, нарушило существующие торговые потоки и уравнило рынок. В то же время мировая экономическая ситуация оставалась критической, а спрос на сталь во многих регионах увеличивался совсем незначительно, или вовсе уменьшался. В результате цены на металлопродукцию упали на 10 – 30% по сравнению с предшествующим годом.

Однако, несмотря на слабую рыночную конъюнктуру, мировое производство стали в 2019 году продолжило рост и достигло нового рекордного уровня. По данным организации Worldsteel, мировое производство стали в 2019 году равно 1869,9 млн тонн, что на 3,4% или 61,5 млн. тонн больше, чем в предыдущем 2018 году [25]. По данным рейтинга, составленного экспертами РИА Рейтинг, увеличение глобального производства произошло лишь за счет лидера отрасли – КНР, нарастившей производство сырой стали в 2019 г. на 8,3% или на 68,0 млн тонн до 996,3 млн тонн [25]. В результате доля КНР в мировом производстве стали составила 53,3%, что является рекордом. Укажем, в 2018 году доля страны составляла 51%. В то же время, рост производства в КНР во многом обусловлен высоким спросом на внутреннем рынке из-за проводимой политики поощрения инвестиций в инфраструктуру. При этом экспорт стали из Китая упал в 2019 году на 7,3% до 64,3 млн. тонн, что является самым низким показателем с 2013 года.

Однако без учета КНР мировое производство стали в 2019 году упало на 0,7% до 873,6 млн тонн [25]. При этом спад производства без учета КНР наблюдается впервые за четыре года. Наибольшее наращивание объема производства показали Иран, Вьетнам, Индия и США.

Индия занимает второе место в рейтинге производителей стали в мире второй год подряд. К 2019 году в стране вырос выпуск стали на 1,8%, или на 2 млн. тонн. Увеличение объемов производства происходило как за счет внутреннего спроса, так и внешнего. Внутреннее потребление стали в Индии увеличилось на 3,5% в год, а экспорт – на 22,6% [25]. Но в то же время во второй половине 2019 года рост производства замедлился в результате обострения конкуренции со стороны прочих азиатских стран. Помимо указанного, в Индии усилились внутренние экономические проблемы, что привело к снижению внутреннего спроса. Вполне вероятно, что в 2020 году производство стали в стране станет снижаться.

Япония снизилась в рейтинге на третье место еще в 2018 году. А уже в 2019 году страна сократила производство на 5 млн тонн, что является худшим показателем в мире. Падение произошло вследствие снижения экспорта на 7,5% до 33,8 млн. тонн, тогда как импорт возрос на 3,9% до 8,7 млн. тонн [25]. Помимо указанного, из-за сильного тайфуна в первой половине 2019 года перестали функционировать несколько заводов, что также снизило объем производства.

США традиционно занимают четвертое место. В 2019 году страна нарастила производство стали на 1,5% или 1,3 млн. тонн. При этом если в первом полугодии был достигнут значительный рост, то уже во втором полугодии был зафиксирован спад. Увеличение объемов производства в США преимущественно связано с введением в 2018 году налога на импорт в размере 25% на ввозимую в страну сталь, что привело к сокращению импорта и стимулированию местные компании к наращиванию производства. По данным Американского института железа и стали (AISI), в 2019 году рынок США приобрел из-за границы 28,7 млн. тонн стальной продукции, что на 15,0% меньше, чем в предшествующем году [25]. Однако данный эффект стал постепенно снижаться, поскольку внутренний спрос со стороны производителей автомобилей, нефтяных компаний и прочих промышленных секторов стал снижаться. В итоге американские

производители стали снижать имеющиеся мощности в целях поддержки рынка, а их финансовое состояние начало ухудшаться.

Россия в 2019 году получила пятое место в рейтинге, сократив объем производства на 0,8% или 0,5 млн. тонн. Данное сокращение произошло вследствие снижения экспорта, при этом внутренний спрос в стране увеличился по разным оценкам на 3 – 5%. Отметим, что в 2018 году Россия получила шестое место.

Практически все европейские страны показали отрицательную динамику в производстве стали к 2019 году. ЕС в целом сократил производство на 4,9%. При этом наиболее сильное падение наблюдалось в Германии, занявшей седьмое место в рейтинге. По данным Eurofer, потребление стали в странах ЕС в 2019 году сократилось на 3,3% до 157 млн. тонн [25]. В то же время установка квот на импорт способствовала его сокращению примерно на 15% до 25,3 млн. тонн, в то же время экспорт остался на уровне 2018 года – 20,5 млн тонн.

Также рассмотрим Вьетнам, который уже несколько лет наращивает производство стали. В 2017 – 2019 годах в стране введены две доменные печи суммарной ежегодной мощностью 8 млн. тонн [49]. Как и в КНР, наращивание объема производства обусловлено в основном внутренним потреблением, которое возросло на 6,4% в 2019 году. Кроме того, Иран продолжает показывать высокие темпы роста в 2019 году, несмотря на санкции США. Из-за падающей национальной валюты иранская сталь стала очень популярной среди азиатских потребителей. Эксперты РИА Рейтинг считают, что в 2020 году мировое производство стали может снизиться впервые за пять лет. И так слабый спрос 2018 – 2019 годов, может снизиться вследствие влияния на мировую экономику коронавирусной пандемии, которая привела к остановке как компаний-потребителей, так и производителей.

На рисунке 7 представлена динамика производства стали в России, 2018–2019 годы и объем отгрузок за эти года.

Объем отгруженных товаров

металлургического производства (млрд. руб.) **Динамика производства стали в России, 2018–2019 годы**

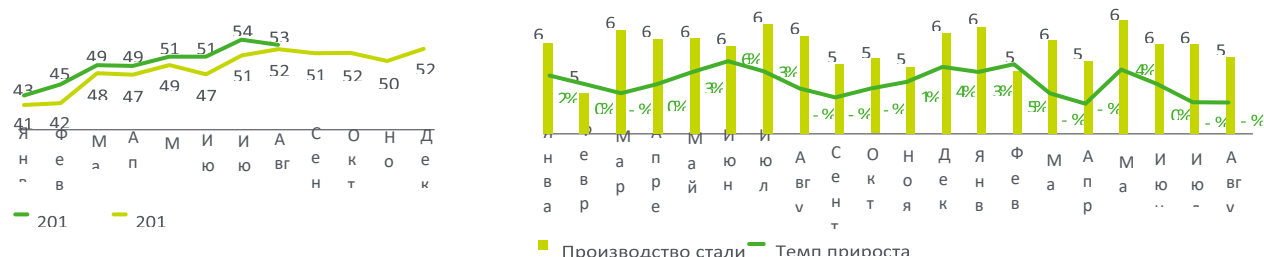


Рисунок 7 – Динамика производства стали в России, 2018–2019 годы и объем отгрузок за эти года

Разработка металлических руд привела к ускорению роста добычи полезных ископаемых (до 3,5% г/г в августе с 1,9% г/г месяцем ранее). Темп роста обрабатывающих производств в августе 2019 года составил 2,7% г/г (после 2,8% г/г в июле). На выпуск обрабатывающих отраслей в августе оказывал негативное влияние календарный фактор: в августе текущего года было на один рабочий день меньше, чем в августе 2018 года (в то время как в июле было на один рабочий день больше) [25]. Темп прироста с исключением календарного фактора оценивается на уровне 3,4% г/г (по сравнению с 2,1% г/г месяцем ранее). Медианный темп роста обрабатывающей промышленности, который также избавлен от календарного фактора, в августе составил 3,0% г/г после около нулевой динамики в июле.

В металлургическом комплексе наблюдалось улучшение годовой динамики (1,7%), в то время как производство машиностроительной продукции показывало значительное падение (-3,2%). По итогам января – августа 2019 года объем отгруженных товаров металлургического производства увеличился на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года (в текущих ценах).

Компании ЕВРАЗ, НЛМК, ПАО «Северсталь», ММК, «Металлоинвест» и «Мечел» в 2019 года суммарно произвели 31,7 млн. т стали. Это составляет 87% производства стали в России за 2019 года.

Таблица 3 – Финансовые показатели ведущих металлургических компаний России

Компания	Выручка, млн. долл. США		ЕВИТДА, млн. долл. США		Рентабельность по ЕВИТДА	
	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года
ЕВРАЗ	6 140	6 343	1 482	1 906	24%	30%
НЛМК	5 666	5 906	1 430	1 727	25%	29%
Северсталь	4 208	4 432	1 416	1 580	34%	36%
ММК	3 835	4 161	937	1 210	24%	29%
Металлоинвест	3 584	3 779	1 410	1 491	39%	39%
Мечел	2 353	2 639	466	696	20%	26%

Рентабельность ведущих российских металлургических компаний в 2019 года находилась в интервале от 24% до 39%, снизившись по сравнению с аналогичным периодом прошлого года от 2 до 6 п. п. у всех компаний, кроме «Металлоинвеста», у которого показатель рентабельности сохранился на уровне аналогичного периода предыдущего года [25]. Компания «Металлоинвест», ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа на мировом рынке, запустила в эксплуатацию на Оскольском электрометаллургическом комбинате (ОЭМК) редуционно-калибровочный блок (РБК). РБК способен производить горячекалиброванный прокат круглого сечения при температуре заготовки от 950 градусов Цельсия. Инвестиции в проект составили более 600 млн. руб.

ПАО «Северсталь» в 2019 году увеличила объем реализации новых видов продукции в пять раз. ПАО «Северсталь», одна из ведущих в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний, в рамках проекта «Продуктовые инновации» за 2019 год реализовала 192 тыс. т новых видов продукции (НВП) [25]. Применение гибкой методологии разработки и новые формы работы в scrum-командах

позволяют радикально сократить время на разработку НВП, количество которых в активной стадии освоения достигло 67. Например, инновационная коррозионностойкая марка стали «Северкор», которая используется при производстве линейных труб промышленного концерна «ТЭМПО», а также используется в обустройстве месторождений компании «Газпром нефть».

EVRAZ North America, энерготрейдинговая компания Xcel Energy и реализующая проекты в солнечной энергетике компания Lightsource BP договорились о строительстве солнечной электростанции мощностью 240 МВт в Пуэбло. Инновационное соглашение станет одним из факторов, который позволит EVRAZ North America осуществить запланированные долгосрочные инвестиции в новое рельсовое производство EVRAZ Pueblo.

Lightsource BP вместе с привлеченными инвесторами профинансирует строительство станции, стоимость которой оценивается в 250 млн. долл. США. Энергия будет продаваться Xcel Energy по долгосрочному контракту.

ПАО «Северсталь» завершила сделку по продаже АО «Северсталь – Сортовой завод Балаково» компании ООО «Абинский электрометаллургический завод». Сумма сделки составила 215 млн. долл. США.

Продажа мини-завода в Балакове позволит ПАО «Северсталь» сконцентрироваться на производстве стали на основном активе — Череповецком металлургическом комбинате. В результате компания максимально эффективно выстроит внутренние процессы для реализации стратегических приоритетов обновленной стратегии компании. Несмотря на продажу сортового завода в Балакове, ПАО «Северсталь» сохраняет свое присутствие на рынке стали за счет использования мощностей Череповецкого металлургического комбината.

Крупносортный цех ЕВРАЗ НТМК изготовил первую партию стального горячекатаного проката круглого сечения с диаметром 95 мм. Прокат применяется в различных отраслях промышленности: машиностроении, строительстве, трубном производстве. Сейчас в цехе

осваивают производство стального круга диаметром 125 мм. ЕВРАЗ освоил рельсы по корейскому стандарту, а также новый вид металлопроката ЕВРАЗ ЗСМК успешно освоил новый вид рельсов, предназначенных для метрополитенов, по корейскому стандарту. В ходе освоения нового профиля специалисты ЕВРАЗ ЗСМК разработали инновационную калибровку валков, технологию правки и закалки рельсов.

Компания «Металлоинвест» внедрила на Михайловском ГОКе технологию тонкого грохочения «Деррик», направленную на повышение качества железорудного концентрата. На первом этапе проекта технология была внедрена на четырех технологических секциях обогатительной фабрики. Бюджет первого этапа составил более 1,2 млрд. руб. По итогам реализации первого этапа в 2020 году на секциях с тонким грохочением будет произведено более 3,7 млн. т концентрата с содержанием железа, увеличенным до 67% с 65,1%. На втором этапе проекта, реализация которого началась в августе 2019 года, будет построен новый корпус дообогащения концентрата. По итогам второго этапа в 2022 году производство высококачественного концентрата с содержанием железа 68,7% составит 16,9 млн. т.

Компания «Северсталь» построит шаропрокатный стан № 3 в сортопрокатном производстве Череповецкого металлургического комбината. Строительство шаропрокатного стана № 3 позволит компании освоить новый вид продукции в соответствии со спросом на строительном рынке и в горно-обогатительной отрасли, что в значительной степени расширит географию поставок мелющих шаров. Агрегат для производства мелющих шаров будет выпускать продукцию в диаметре 60–100 мм. Производительность нового стана составит 70 тыс. т мелющих шаров в год. Общий объем инвестиций составит 840 млн. руб. Ввод в эксплуатацию нового агрегата запланирован на вторую половину 2020 года.

Далее представим стратегические альтернативы, определяющие направления инвестирования российских компаний, в частности касательно вложений в российские и зарубежные активы (рисунок 8).

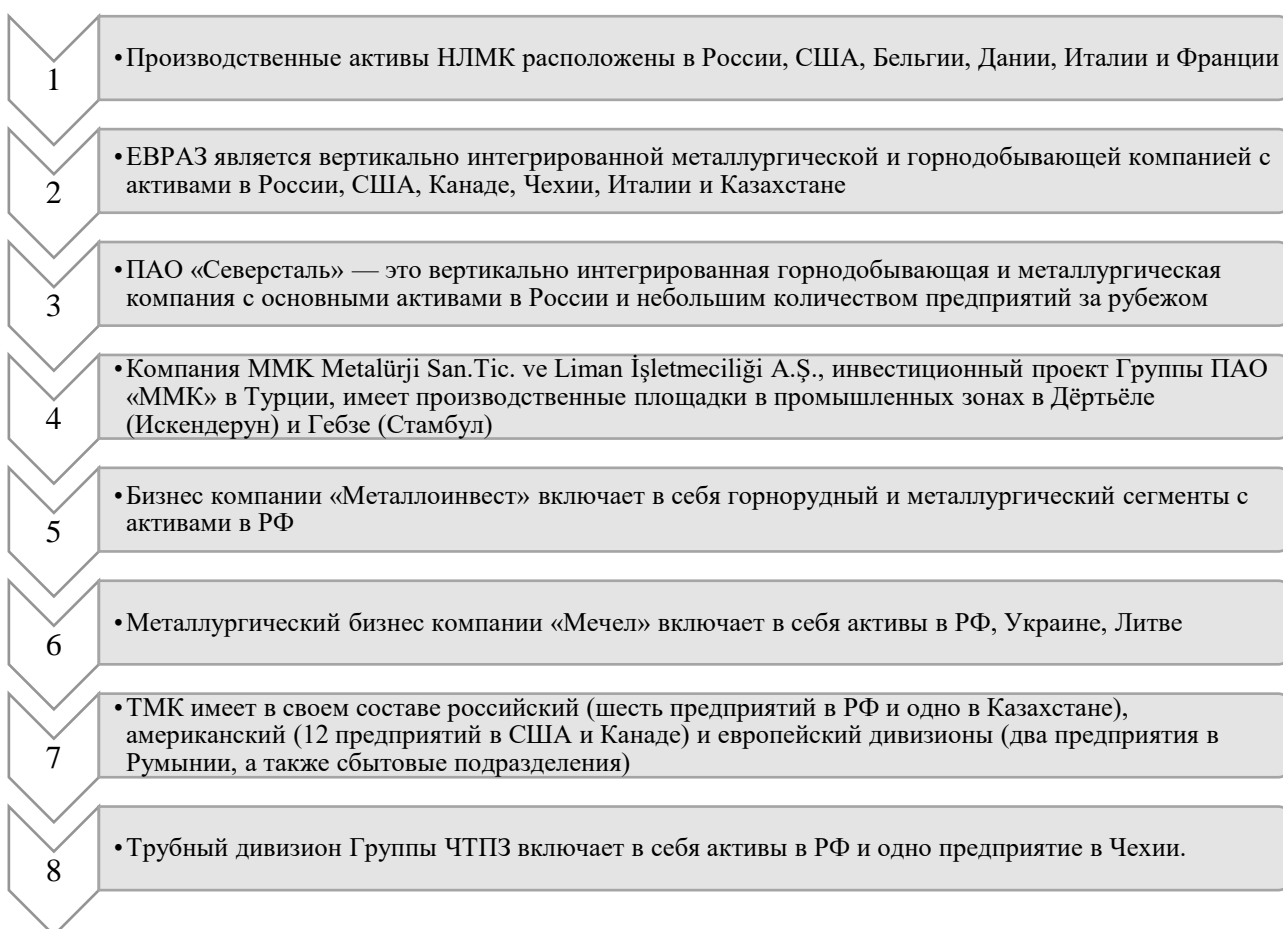


Рисунок 8 – Вложения в российские или зарубежные активы российских металлургических компаний

Следующими стратегическими альтернативами являются: развитие металлургических производств или диверсификация бизнеса. Ведущие российские металлургические компании имеют в своем составе как профильные, так и непрофильные активы (рисунок 9).

Группа «Мечел»	<ul style="list-style-type: none"> • продает и сдает в аренду непрофильные объекты недвижимости
Группа ПАО «ММК»	<ul style="list-style-type: none"> • имеет в своем составе санатории, дома отдыха и другие объекты курортно-туристической инфраструктуры, объединенные в рамках «ММК-Курорт»
ООО «Авиапредприятие «Северсталь»	<ul style="list-style-type: none"> • является эксплуатантом аэропорта «Череповец» и осуществляет внутренние и международные авиаперевозки
Компания «Металлоинвестлизинг», входящая в состав «Металлоинвеста»	<ul style="list-style-type: none"> • предоставляет услуги лизинга технологического оборудования, спецтехники, транспортных средств и железнодорожных вагонов предприятиям различных отраслей

Рисунок 9 – Примеры диверсификации бизнеса металлургических компаний

К еще одной стратегической альтернативе относится: инвестиции в сырьевые, базовые металлургические или конечные переделы в рамках отраслевой цепочки ценностей:

1. Большинство ведущих металлургических компаний являются вертикально интегрированными.

2. Вертикально интегрированные компании строятся на базе крупных металлургических комбинатов, выпускающих базовые виды металлопродукции.

3. Осуществляются вложения в развитие производства сырья (железная руда, горячебрикетированное железо, уголь, кокс, металлолом), транспортно-логистических, сервисных и сбытовых активов, изделий дальнейших переделов.

К следующей стратегической альтернативе относится: создание собственных научно-проектных заделов или приобретение готовых технологических решений. С одной стороны, российские металлургические

компании имеют в своей структуре научно-исследовательские и проектные подразделения (рисунок 10). С другой стороны, в структуре затрат на технологические инновации отечественного металлургического производства 58,5% составляет приобретение машин и оборудования и только 14,1% — исследования и разработки, 12,9% — инжиниринг.

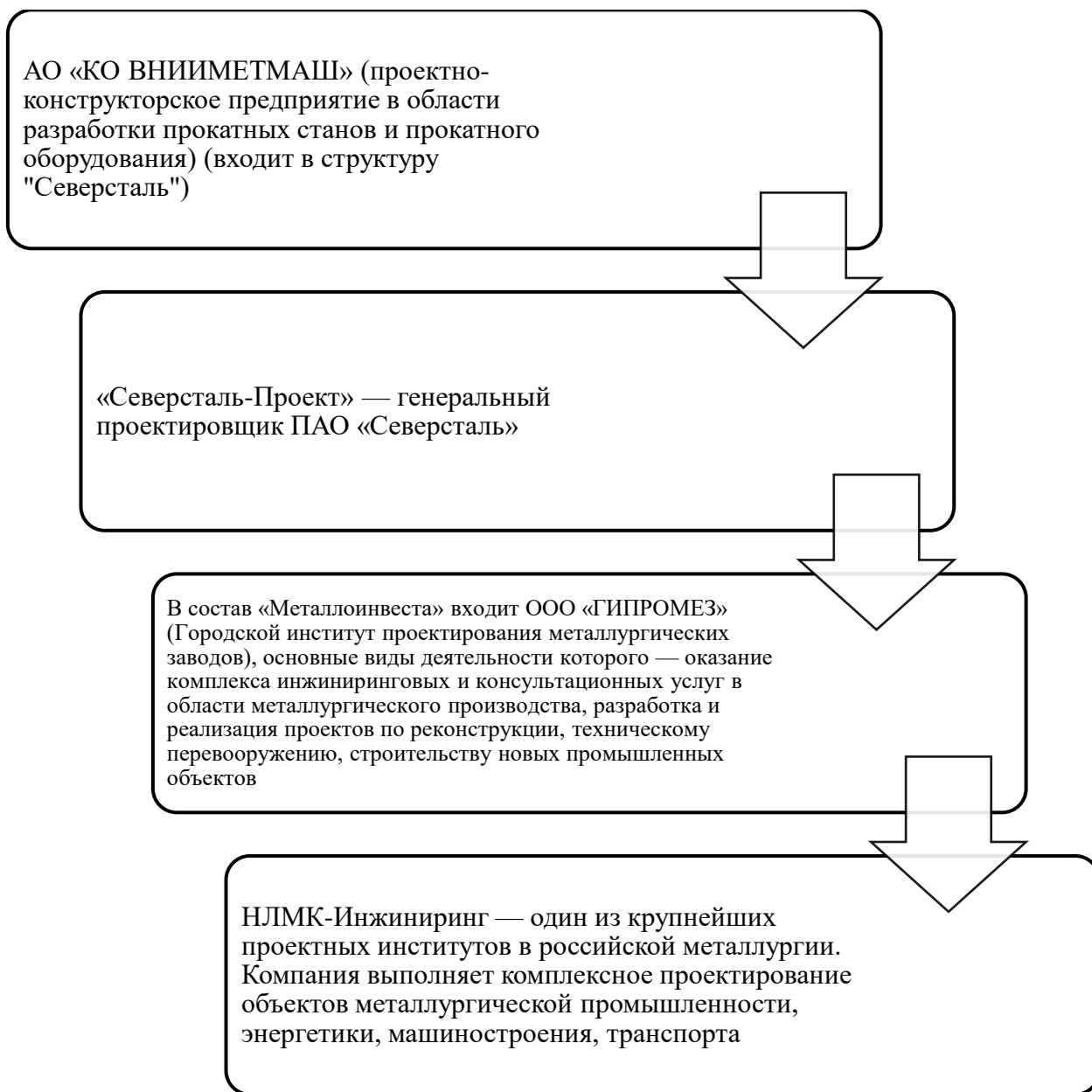


Рисунок 10 – Примеры научно-исследовательских и проектных подразделений в составе металлургических компаний

Коллективные стратегии (стратегические альянсы) (Приложение А) направлены на получение конкурентного преимущества за счет совместного

использования активов нескольких независимых организаций. Коллективные стратегии являются «дешевой» альтернативой классическим корпоративным стратегиям за счет экономии на инвестициях (возможность объединять финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы компаний — участников стратегического альянса для решения общих задач), но обладают специфическими рисками (интересы участвующих компаний по одним вопросам могут совпадать, а по другим — существенно различаться). В Приложении Б представлены корпоративные, конкурентные функциональные стратегии компаний.

Далее сравним стратегии иностранных и российских металлургических компаний (рисунок 11). Очевидно, что российские компании ориентированы на совершенствование металлургического производства, решение проблем бизнеса, развитие внутреннего рынка. Тогда как иностранные компании в большей степени нацелены на глобальную экспансию.

Российские металлургические компании	Зарубежные металлургические компании
<ul style="list-style-type: none"> • рост уровня самообеспеченности металлургического производства сырьем и энергией; • модернизация технологических агрегатов, IT-инфраструктуры и систем управления; • расширение ассортимента и повышение качества металлопродукции; • развитие сервисно-сбытовой сети, повышение качества обслуживания клиентов; • укрепление позиций на приоритетных сегментах внутреннего рынка; • повышение мотивации и вовлеченности сотрудников; • повышение инвестиционной привлекательности бизнеса; • максимизация доходности для акционеров (стабильно высокие дивиденды). 	<ul style="list-style-type: none"> • интеграция целей устойчивого развития в бизнес; • участие в индустриализации национальной экономики (компании из Китая, Южной Кореи, Индии); • способствование выполнению планов социально-экономического развития страны (государственные компании из Китая, Ирана); • содействие экономическому развитию за счет внедрения инновационных технологий; • агрессивный рост и широкая экспансия на зарубежные рынки, построение глобальных производственно-технологических платформ (компании из Китая, Индии, Японии); • стратегические партнерства с зарубежными металлургическими компаниями; • развитие бизнесов, не связанных с металлургией (конгломераты из Китая, Индии); • повышение устойчивости бизнеса к периодам снижения спроса на сталь.

Рисунок 11 – Сравнительная оценка стратегий российских и иностранных компаний

Безусловно на стратегии компаний непосредственно влияют внешние факторы, в частности пандемия коронавируса, и связанные с ней ограничения. Уже сегодня понятно, что степень снижения производства стали будет зависеть от продолжительности самоизоляции стран. Уже сейчас можно сказать определенно, что резкое падение производства произойдет в Европе, где закрылись почти все автомобилестроительные заводы и некоторые металлургические. Также спад может начаться в Индии, США и Вьетнаме. Скорее всего, сохранится отрицательная динамика производства в России и Японии. Но при этом пока не очень ясно, какие показатели продемонстрирует Китай, который даже в самые тяжелые для себя времена февраля – марта 2020 года продолжал наращивать производство стали,

формируя огромные запасы. Не исключено, что китайские металлурги сумеют сохранить небольшой рост или, по крайней мере, удержат результат 2019 года за счет восстановления внутреннего спроса после того, как полностью остановят эпидемию.

Итак, корпоративное управление (в широком смысле) это процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами. Корпоративное управление предполагает разделение прав собственности и управления, что принципиально отличает его от не корпоративного управления. Принципы корпоративного управления, определяют организационные основы корпоративного управления, характер деятельности соответствующих субъектов управления, сущность их взаимодействия в складывающейся на современном этапе развития практике хозяйствования.

В настоящее время сравнительная характеристика корпораций горно-металлургического комплекса позволяет говорить о проблемах в данном секторе экономики, кроме предприятий Китая. В России наблюдается стабильный спад производства и потребления горно-металлургической продукции.

2. Корпоративное управление на горно-металлургическом предприятии

2.1 Общая характеристика объекта исследования (АО АГМК)

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно-перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана.

На государственном языке: «Olmaliq kon – metallurgiya kombinati» Aksiyadorlik Jamiyati («Olmaliq КМК» АЈ). На русском языке: Акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (АО «Алмалыкский ГМК»),

Почтовый адрес и местонахождение Общества: 110100, Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Амира Темура, 53.

Сведения о государственной регистрации – Устав Комбината в новой редакции зарегистрирован Центром оказания государственных услуг «Одно окно» г. Алмалыка за №1627998 от 09 января 2019 года.

Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК» [26] представлена Приложении В.

В состав комбината входят три рудника открытых горных работ, подземный рудник полиметаллических руд, три рудника по подземной добыче золотосодержащих руд, пять обогатительных фабрик, два металлургических завода с серноокислотными производствами, научно-производственное объединение по производству редких металлов и твердых сплавов, цементный завод с карьером известняка и лесса, Ангренский трубный завод, ремонтно-механический завод, известковый завод, управление промышленного железнодорожного транспорта, управление автомобильного транспорта с шестью автобазами, управление по производству потребительских товаров, а также более двадцати вспомогательных цехов и лабораторий .

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по направлениям: медно-молибденовое, свинцово-цинковое, золотодобывающее, производство цемента, производство редких металлов и твердых сплавов.

АО «Алмалыкский ГМК», как предприятие металлургической отрасли, отличается большой фондёмкостью, высоким уровнем механизации производственных процессов и имеет свою специфику. Поэтому в своей деятельности уделяет особое внимание рациональному использованию энергоресурсов, уровню кооперации, рынку сбыта готовой продукции, географии сырьевого обеспечения и прочее.

Продукция выпускается по межгосударственным (ГОСТ) и национальным стандартам (O'zDst, Ts). Для выпуска качественной продукции внедрена, сертифицирована и поддерживается в рабочем состоянии система менеджмента качества (СМК) согласно требованиям международного стандарта ИСО 9001. Ежегодно со стороны международного органа по сертификации СМК проводится надзорный аудит с целью определения соответствия системы требованиям международного стандарта [27].

Комбинатом осуществляются мероприятия по совершенствованию управления, укреплению финансово-экономического положения и осуществлению мониторинга по снижению дебиторской и кредиторской задолженности.

В целях своевременного исполнения поручений вышестоящих инстанций, усовершенствования системы контроля исполнительской дисциплины в составе Исполнительного аппарата АО «Алмалыкский ГМК» создана служба по контролю за исполнением поручений вышестоящих организаций (приказ от 26 апреля 2017 г. № 322) и установлен порядок системного и критического анализа состояния исполнительской дисциплины.

На комбинате проводится работа по внедрению системы отчетности и организации контроля исполнения документов в установленные сроки,

изучению хода исполнений Законов, актов Президента Республики Узбекистан и Правительственных решений на местах. Согласно плана работы комбината составляются протоколы с оформлением аналитических справок. Проводится системная работа по критическому анализу исполнения собственных решений, выявлению недостатков и разработке конкретных мер по их устранению.

Рудоуправление «Кальмакыр» входит в горный передел АО «АГМК» и осуществляет добычу полезных ископаемых (руды месторождения медно-порфиновые). Основную промышленную ценность руд месторождения Кальмакыр составляют медь, молибден, благородные металлы, а также сера, селен, теллур, рений. Месторождение «Кальмакыр» отрабатывается открытым способом, система разработки транспортная с вывозкой породы во внешние отвалы.

2.2 Оценка финансового состояния предприятия

Исходные данные для осуществления финансового анализа (финансовая отчетность АО «АГМК») представлены в приложениях Г – Ж).



Рисунок 12 – Динамика активов АО «АГМК»

Таблица 4 – Анализ активов АО «АГМК»

Показатель	2018		2019		2020		Изменение 2020 к 2018		
	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Абс., тыс. сум	Темп прироста, %	Уд.вес, %
Основные средства по остаточной стоимости	8447821054	50,4	10554441459	52,8	11540650890	48,9	3092829836	36,6	-1,5
Нематериальные активы по остаточной стоимости	23477430	0,1	19319098	0,1	16591696	0,1	-6885734	-29,3	-0,1
Долгосрочные инвестиции всего	304263494	1,8	319478855	1,6	331291069	1,4	27027575	8,9	-0,4
Оборудование к установке	28661579	0,2	45581510	0,2	136973025	0,6	108311446	377,9	0,4
Капитальные вложения	1394557231	8,3	1887095397	9,4	3660102558	15,5	2265545327	162,5	7,2
Долгосрочная дебиторская задолженность	291267959	1,7	249571290	1,2	1023054295	4,3	731786336	251,2	2,6
Долгосрочные отсроченные расходы	7386367	0,0	54490468	0,3	5506115	0,0	-1880252	-25,5	0,0
Итого долгосрочные активы	10497435114	62,6	13129978077	65,6	16714169648	70,8	6216734534	59,2	8,2
Товарно-материальные запасы	2499187026	14,9	4444996759	22,2	3967121636	16,8	1467934610	58,7	1,9
Расходы будущих периодов	74514569	0,4	100211280	0,5	132386582	0,6	57872013	77,7	0,1
Отсроченные расходы	2985	0,0	0	0,0	0	0,0	-2985	-100,0	0,0
Дебиторы всего	920855273	5,5	850512086	4,3	978027990	4,1	57172717	6,2	-1,3
Денежные средства всего	2696412386	16,1	1233377752	6,2	1408975315	6,0	-1287437071	-47,7	-10,1
Краткосрочные инвестиции	12241348	0,1	7448513	0,0	9286015	0,0	-2955333	-24,1	0,0
Прочие текущие активы	71917910	0,4	236378567	1,2	394943963	1,7	323026053	449,2	1,2
Итого текущие активы	6275131497	37,4	6872954957	34,4	6890741501	29,2	615610004	9,8	-8,2
БАЛАНС	16772566611	100,0	20002933034	100,0	23604911149	100,0	6832344538	40,7	

Общая величина активов АО «АГМК» в балансовой оценке за исследуемый период (2018–2020 гг.) увеличилась на 6832,344 млрд. сум., или на 40,7%, и составила на конец 2020 г. 23604,91 млрд. сум.

При этом долгосрочные активы (их российским аналогом являются внеоборотные активы) возросли на 6216,73 млрд. сум., или на 59,2%, и составили на конец 2020 г. 16714,17 млрд. сум. В частности, укажем на увеличение остаточной стоимости основных средств АО «АГМК» на 3092,83 млрд. сум., или на 36,6%, до 11540,65 млрд. сум. Стоимость оборудования к установке возросла на 108,31 млрд. сум., или в 4,8 раза. Остаток капитальных вложений увеличился на 2265,55 млрд. сум., или в 2,6 раза, до 3660,1 млрд. сум. на конец 2020 г. Все это связано с активным расширением деятельности компании, а также модернизацией уже действующих объектов. Остаток долгосрочной дебиторской задолженности увеличился на 731,79 млрд. сум., или в 3,5 раза, до 1023,05 млрд. сум. на конец 2020 г. (просроченной дебиторской задолженности у АО «АГМК» в 2018–2020 гг. не было).

Текущие активы (в России их аналогом являются оборотные активы) увеличились на 615,61 млрд. сум., или на 11,2%, и составили на конец 2020 г. 6890,74 млрд. сум. Данное увеличение обусловлено ростом: остатка товарно-материальных запасов (на 1467,93 млрд. сум., или на 58,7%), краткосрочной дебиторской задолженности (на 57,17 млрд. сум., или на 6,2%), прочих текущих активов (на 323,03 млрд. сум., или в 5,5 раза) при снижении остатка: денежных средств (на 1287,44 млрд. сум., или на 47,7%) и краткосрочных инвестиций (на 2,96 млрд. сум., или на 24,1%).

В рассматриваемом периоде в структуре активов АО «АГМК» преобладали долгосрочные активы, причем их доля возросла на 8,2% и составила на конец 2020 г. 70,8%, в том числе доля основных средств – 48,9%, капитальных вложений – 15,5%, долгосрочной дебиторской задолженности – 4,3%. Соответственно, доля текущих активов за период снизилась и составила 29,2%, в том числе доля товарно-материальных запасов – 16,8%, денежных средств – 6,0%, краткосрочной дебиторской задолженности – 4,1%.

Таблица 5 – Анализ пассивов АО «АГМК»

Показатель	2018		2019		2020		Изменение 2020 к 2018		
	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. сум.	Уд.вес, %	Абс., тыс. сум	Темп прироста, %	Уд.вес, %
Уставный капитал	356129921	2,1	356129921	1,8	643414256	2,7	287284335	80,7	0,6
Резервный капитал	377315994	2,2	4025298708	20,1	4021134987	17,0	3643818993	965,7	14,8
Нераспределенная прибыль	4205787736	25,1	5104330247	25,5	7407449436	31,4	3201661700	76,1	6,3
Целевые поступления	104052457	0,6	1213967381	6,1	1214301754	5,1	1110249297	1067,0	4,5
Итого источники собственных средств	8043286108	48,0	10699726257	53,5	13286300433	56,3	5243014325	65,2	8,3
Долгосрочные обязательства всего, в т.ч.	7003595586	41,8	5897309744	29,5	6567302195	27,8	-436293391	-6,2	-13,9
– долгосрочная кредиторская задолженность	1669918426	10,0	31133472	0,2	0	0,0	-1669918426	-100,0	-10,0
– долгосрочные банковские кредиты	4845664677	28,9	5648623395	28,2	1857200306	7,9	-2988464371	-61,7	-21,0
– долгосрочные займы	0	0,0	0	0,0	3393458931	14,4	3393458931		14,4
Текущие обязательства всего, в т. ч.	1725684917	10,3	3405897033	17,0	3751308521	15,9	2025623604	117,4	5,6
– текущая кредиторская задолженность	1145762263	6,8	2705631453	13,5	2778635581	11,8	1632873318	142,5	4,9
– отсроченные доходы	1112076	0,0	1395866	0,0	1993925	0,0	881849	79,3	0,0
– краткосрочные банковские кредиты	304033812	1,8	142613395	0,7	259936417	1,1	-44097395	-14,5	-0,7
– краткосрочный займы	4954197	0,0	9281847	0,0	1548823	0,0	-3405374	-68,7	0,0
– текущая часть долгосрочных обязательств	269822569	1,6	546974472	2,7	709193775	3,0	439371206	162,8	1,4
Итого обязательства	8729280503	52,0	9303206777	46,5	10318610716	43,7	1589330213	18,2	-8,3
БАЛАНС	16772566611	100,0	20002933034	100,0	23604911149	100,0	6832344538	40,7	

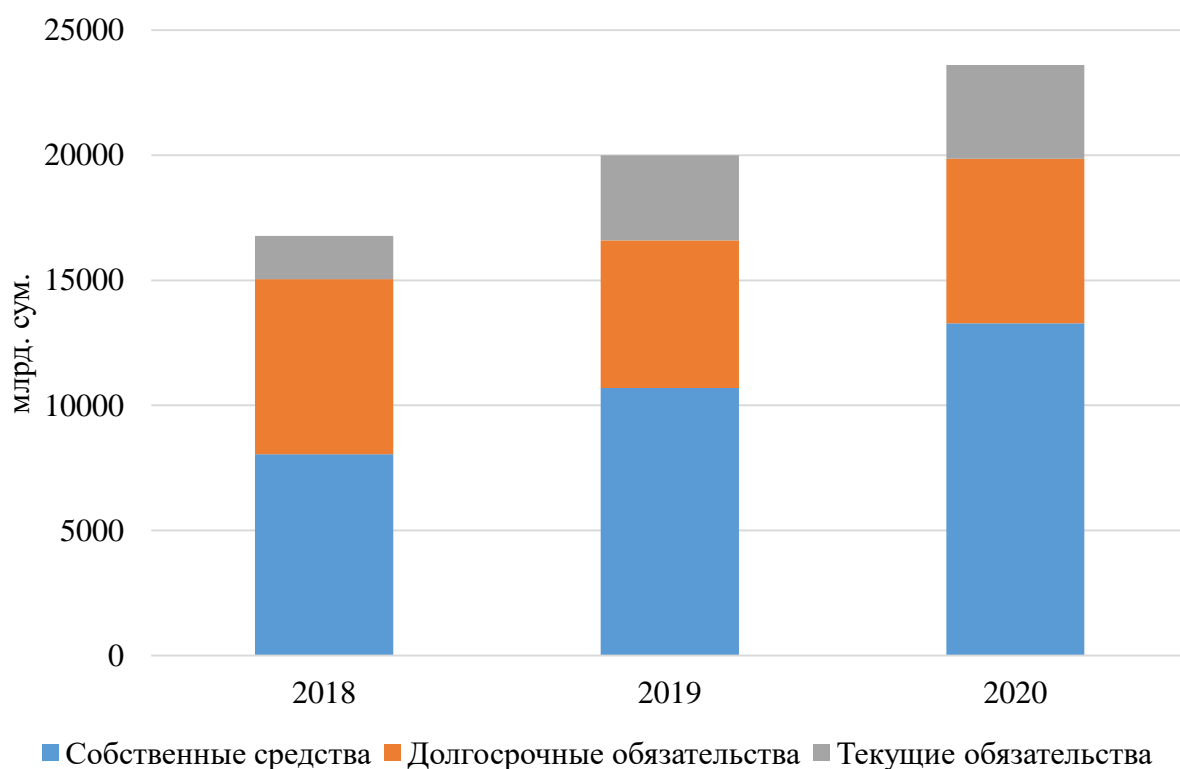


Рисунок 13 – Динамика пассивов АО «АГМК»

Прирост пассивов АО «АГМК» в 2020 г. по сравнению с 2018 г. на 6832,34 млрд. сум., или на 40,7%, обусловлен наращиванием собственных средств и краткосрочных обязательств на фоне снижения остатка долгосрочных обязательств.

Увеличение собственного капитала АО «АГМК» на 5243,01 млрд. сум., или на 65,2%, до 13286,3 млрд. сум. в 2020 г. обусловлено ростом: уставного капитала (на 287,28 млрд. сум., или на 80,7%), резервного капитала (на 3643,82 млрд. сум., или в 10,7 раз), нераспределенной прибыли (на 3201,66 млрд. сум., или на 76,1%), целевых поступлений (на 1110,25 млрд. сум., или в 11,7 раз).

Снижение долгосрочных обязательств АО «АГМК» на 5243,01 млрд. сум., или на 65,2%, до 13286,3 млрд. сум. в 2020 г. обусловлено отсутствием остатка долгосрочной кредиторской задолженности на конец 2020 г. (в 2018–2019 гг. она у компании имелась), снижением остатка долгосрочных

банковских кредитов (на 2988,46 млрд. сум., или на 61,7%), что не было полностью скомпенсировано взятием долгосрочных займов в 2020 г.

Рост текущих обязательств АО «АГМК» на 2025,62 млрд. сум., или в 2,2 раза, до 3751,31 млрд. сум в 2020 г. обусловлен увеличением остатка: текущей кредиторской задолженности (на 1632,87 млрд. сум., или в 2,2 раза), текущей части долгосрочных обязательств (на 439,37 млрд. сум., или в 2,6 раза) при снижении остатка краткосрочных банковских кредитов и займов (на 14,5% и 68,7% соответственно).

В 2018–2020 гг. в составе пассивов АО «АГМК» преобладали собственные средства, за период их доля возросла на 8,3% и составила в 2020 г. 56,3%, в том числе доля нераспределенной прибыли – 31,4%, резервного капитала – 17,0%, целевых поступлений – 5,1%. Доля долгосрочных обязательств снизилась на 13,9% и составила 27,8%, в том числе доля долгосрочных займов – 14,4%. Доля текущих обязательств при этом возросла на 5,6% и составила в 2020 г. 15,9%, в том числе доля текущей кредиторской задолженности 11,8%.

Таблица 6 – Динамика финансовых результатов АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	2018	2019	2020	Абсолютное изменение,	Темп прироста, %
Чистая выручка от реализации	9133655393	17813714265	23222870714	14089215321	154,3
Себестоимость реализации	2966098524	7059999940	7912058266	4945959742	166,7
Валовая прибыль от реализации	6167556869	10753714325	15310812448	9143255579	148,2
Расходы периода, в т. ч.	3068275002	4295874313	5200016645	2131741643	69,5
расходы по реализации	45077480	115433770	109582914	64505434	143,1
административные расходы	144068140	216460294	251296189	107228049	74,4
прочие операционные расходы	2879129382	3963980249	4839137542	1960008160	68,1

Продолжение таблицы 6

Прочие доходы от основной деятельности	138739062	252614129	140034078	1295016	0,9
Прибыль от основной деятельности	3238020929	6710454141	10250829881	7012808952	216,6
Доходы от финансовой деятельности	436739318	547194345	335915523	-100823795	-23,1
Расходы по финансовой деятельности	734798822	1380452515	1062246280	327447458	44,6
Прибыль от общехозяйственной деятельности	2939961425	5877195971	9524499124	6584537699	224,0
Прибыль до уплаты налога на доходы (прибыль)	2939961425	5877195971	9524499124	6584537699	224,0
Чистая прибыль	1412090169	2381282899	3944931325	2532841156	179,4

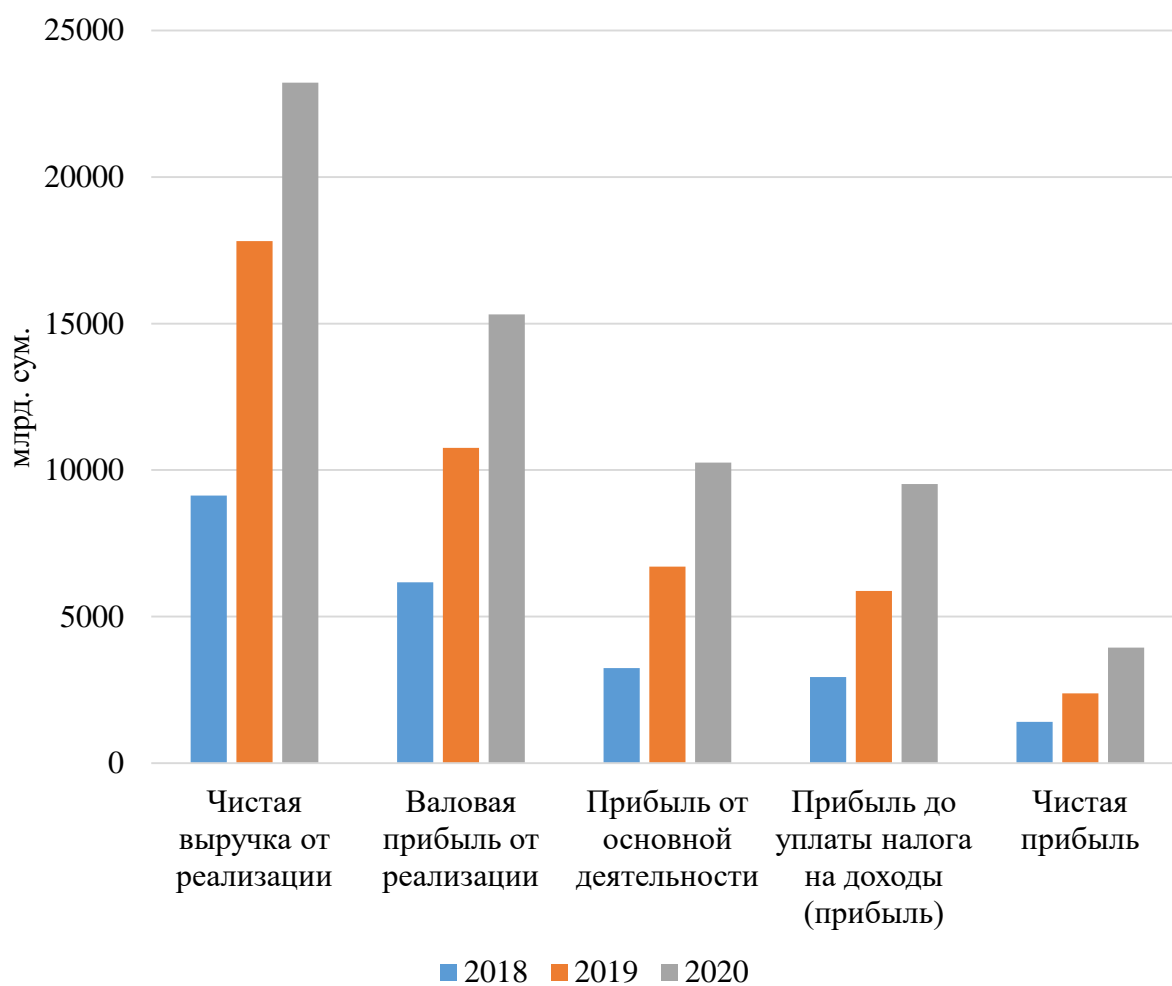


Рисунок 14 – Динамика финансовых результатов АО «АГМК»

В 2018–2020 гг. наблюдается ежегодный рост выручки АО «АГМК», что связано главным образом с расширением деятельности предприятия: открытие новых производственных объектов, модернизация существующих с целью повышения их производственной мощности. В результате в 2020 г. по сравнению с 2018 г. чистая выручка (то есть очищенная от НДС) возросла на 14089,22 млрд. сум., или в 2,54 раза, и составила 23222,87 млрд. сум. При этом себестоимость реализации увеличилась в большей степени (в 2,7 раза), в результате чего валовая прибыль возросла на 9143,26 млрд. сум., или в 2,48 раза. Общие расходы периода возросли на 69,5%, в том числе расходы по реализации возросли на 143,1%, административные расходы – на 143,1%, прочие операционные расходы – на 68,1%. В результате прибыль от основной деятельности увеличилась на 7012,81 млрд. сум., или в 3,2 раза, до 10250,83 млрд. сум.

Доходы от финансовой деятельности, полностью сформированные доходами от валютных курсовых разниц, снизились на 23,1%. Расходы по финансовой деятельности (сформированные преимущественно убытком от валютных курсовых разниц и расходами в виде процентов) снизились в 2020 г. по сравнению с 2019 г., но возросли по сравнению с 2018 г. (на 44,6%). В результате прибыль от общехозяйственной деятельности возросла в 3,2 раза, а чистая прибыль в 2,8 раза – до 3944,93 млрд. сум.

Таблица 7 – Группировка активов и пассивов для анализа ликвидности баланса АО «Алмалыкский ГМК»

Группа	Название	Формула для расчета, тыс. сум.	2018	2019	2020
A1	Наиболее ликвидные активы	Денежные средства + Краткосрочные инвестиции	2708653734	1240826265	1418261330
A2	Быстрореализуемые активы	Краткосрочная дебиторская задолженность	920855273	850512086	978027990

Продолжение таблицы 7

А3	Медленно реализуемые активы	Товарно-материальные запасы + Долгосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные отсроченные расходы + Прочие текущие активы	2862372895	4930946616	5385119894
А4	Труднореализуемые активы	Долгосрочные активы - долгосрочная дебиторская задолженность	10206167155	12880406787	15691115353
П1	Наиболее срочные пассивы	Текущая кредиторская задолженность	1145762263	3405897033	3751308521
П2	Краткосрочные пассивы	Краткосрочные банковские кредиты + Краткосрочные займы + Текущая часть долгосрочных обязательств	578810578	698869714	970679015
П3	Долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства + Отсроченные доходы + Прочие отсроченные обязательства	7004707662	5898705610	6569296120
П4	Устойчивые пассивы	Источники собственных средств - Расходы будущих периодов	7968771539	10599514977	5110627743

Таблица 8 – Анализ ликвидности баланса АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	Формула	Диапазон значений	2018	2019	2020
L1 – Общий показатель платежеспособности	$L1 = (A1+0,5A2+0,3A3) / (П1+0,5П2+0,3П3)$	≥ 1	1,139	0,569	0,568
L2 – Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2 = A1 / (П1+П2)$	≥ 1 ≤ 5	1,571	0,302	0,300

Продолжение таблицы 8

L3 – Коэффициент быстрой ликвидности	$L3 = (A1+A2) / (П1+П2)$	$\geq 0,7$ $\leq 0,8$	2,105	0,509	0,507
L4 – Коэффициент текущей ликвидности	$L4 = (A1+A2+A3) / (П1+П2)$	≥ 2 $\leq 3,5$	3,764	1,711	1,648

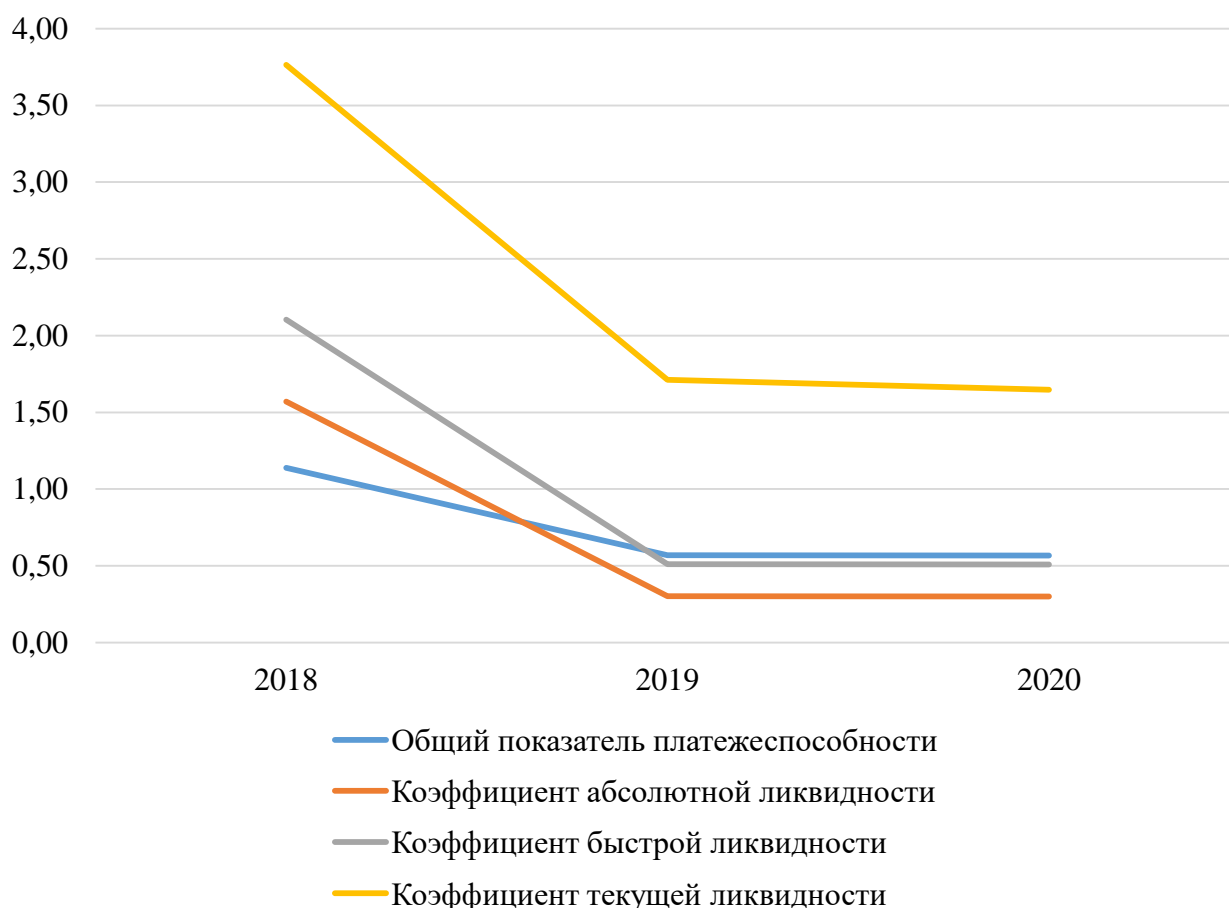


Рисунок 15 – Динамика коэффициентов ликвидности АО «АГМК»

В исследуемом периоде наблюдается резкое снижение всех коэффициентов ликвидности в 2019 г. по сравнению с 2018 г., затем в 2020 г. почти все коэффициенты (за исключением коэффициента текущей ликвидности) по сравнению с 2019 г. изменились не существенно, что может свидетельствовать о том, что уровень ликвидности задается финансовой политикой АО «АГМК». При этом стоит отметить, что все показатели ликвидности в 2019–2020 гг. ниже рекомендованных значений, т.е. предприятие может испытывать проблемы при погашении обязательств.

Таблица 9 – Анализ финансовой устойчивости АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	Формула	Нормальное ограничение	2018	2019	2020
Коэффициент капитализации	Заемный капитал / Собственный капитал	$\leq 1,5$	1,09	0,87	0,78
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	(Собственный капитал – Долгосрочные активы) / Текущие активы	$0,1 \leq U2 \leq 0,6$	0,60	1,41	1,79
Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал / Валюта баланса	$\geq 0,4$ $\leq 0,6$	0,48	0,53	0,56
Коэффициент финансирования	Собственный капитал / Заемный капитал	$\geq 0,7$ $\leq 1,5$	0,92	1,15	1,29
Коэффициент финансовой устойчивости	(Собственный капитал + Долгосрочные финансовые обязательства) / Валюта баланса	$\geq 0,6$	0,90	0,83	0,84

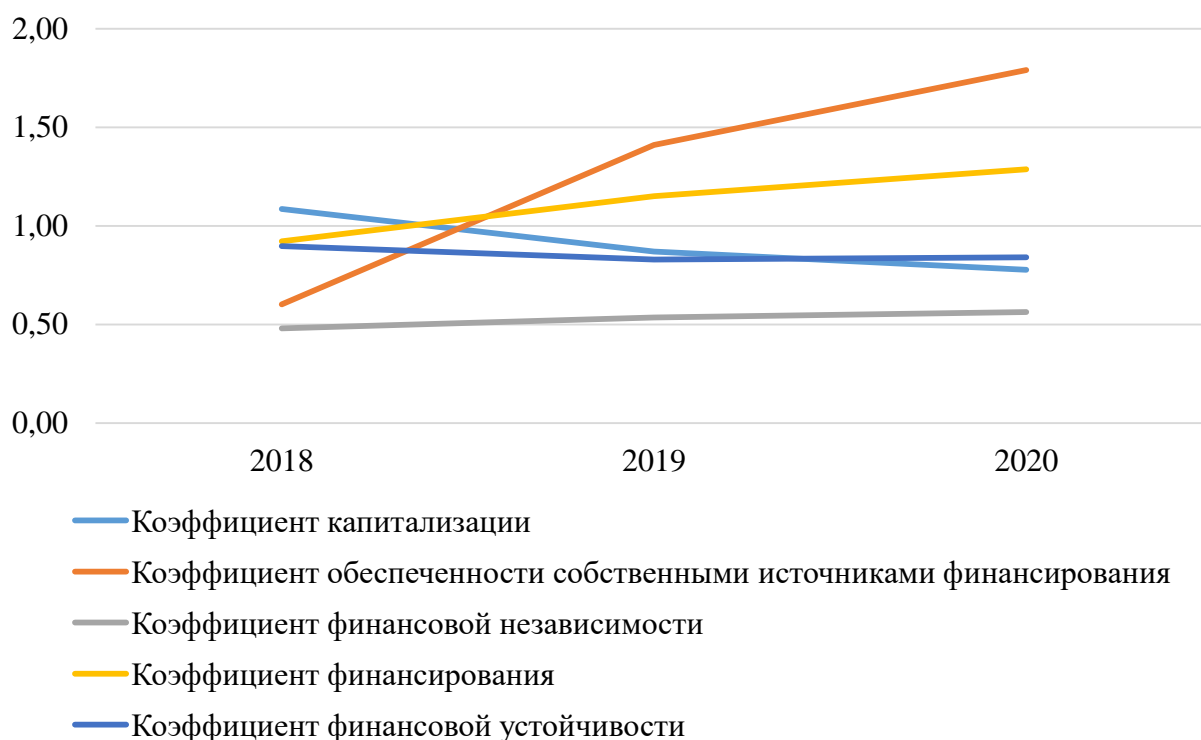


Рисунок 16 – Динамика показателей финансовой устойчивости АО «АГМК»

В 2018 г. коэффициент капитализации АО «АГМК» был ниже рекомендованного значения, а в 2019–2020 гг. коэффициент ежегодно снижался (до 0,78 в 2020 г.), т.е. АО «АГМК» является финансово

независимым, и его независимость увеличивается (за счет наращивания собственного капитала). Все прочие коэффициенты также свидетельствуют о финансовой независимости АО «АГМК». В частности, АО «АГМК» обеспечено собственными источниками финансирования. Несмотря на снижение коэффициента финансовой устойчивости в 2020 г. по сравнению с 2018 г. (с 0,90 до 0,84), он остался выше порогового значения, то есть АО «АГМК» следует считать финансово устойчивым.

Таблица 10 – Анализ рентабельности деятельности АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	Способ расчета	2018	2019	2020
R1 – рентабельность продаж	$R1 = (\text{Прибыль от основной деятельности} / \text{выручка от продаж}) \times 100 \%$	35,5	37,7	44,1
R2 – бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	$R2 = (\text{Прибыль до налогообложения} / \text{Выручка от продаж}) \times 100 \%$	32,2	33,0	41,0
R3 – чистая рентабельность	$R3 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) \times 100 \%$	15,5	13,4	17,0
R4 – экономическая рентабельность от обычной деятельности	$R4 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость имущества}) \times 100\%$	8,4	11,9	16,7
R5 – рентабельность собственного капитала	$R5 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}) \times 100 \%$	17,6	22,3	29,7
R6 – валовая рентабельность	$R6 = (\text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от продаж}) \times 100 \%$	67,5	60,4	65,9
R7 – затратноотдача	$R7 = (\text{Прибыль от основной деятельности} / (\text{себестоимость от реализации} + \text{Расходы периода})) \times 100\%$	53,7	59,1	78,2

В рассматриваемом периоде (2018–2020 гг.) почти все показатели рентабельности (за исключением валовой рентабельности) АО «АГМК» ежегодно увеличивались. В частности, рентабельность продаж увеличилась на 8,6% и составила в 2020 г. 44,1%, то есть наблюдается достаточно высокая эффективность основной деятельности и она ежегодно улучшается. Указанное произошло за счет роста затратноотдачи на 24,5% – до 78,2% в 2020 г.

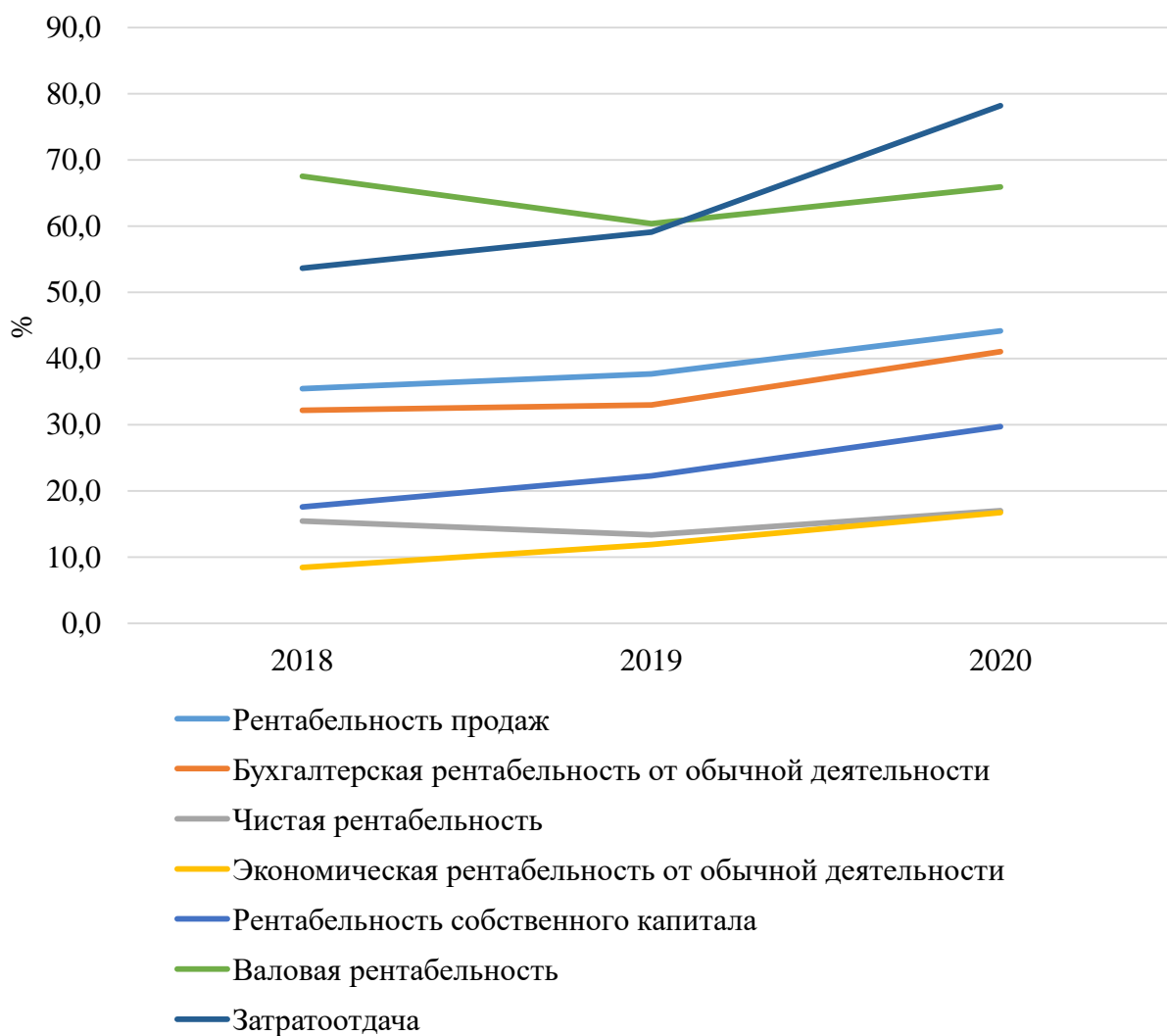


Рисунок 17 – Динамика показателей рентабельности АО «АГМК»

Рост рентабельности собственного капитала на 12,1% (до 29,7% в 2020 г.) указывает на то, что его наращивание оправдано: чистая прибыль растет более быстрыми темпами, чем стоимость собственного капитала. Также положительным фактором является рост экономической рентабельности от обычной деятельности – на 12,1% до 29,7%. Т.е. вложения в активы предприятия были экономически целесообразны: чистая прибыль компании увеличивается более быстрыми темпами, чем стоимость активов АО «АГМК».

Таким образом, деятельность АО «АГМК» экономически эффективна и ее эффективность увеличивается.

Заключительной группой показателей характеризующих финансовое состояние организации являются показатели деловой активности (таблица 11 и рисунок 18).

Таблица 11 – Показатели деловой активности АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), об.	0,54	0,89	0,98
Коэффициент оборачиваемости текущих активов (оборотных средств), об.	1,46	2,59	3,33
Коэффициент отдачи нематериальных активов, об.	389,0	922,1	1399,7
Фондоотдача	1,08	1,69	2,01
Коэффициент отдачи собственного капитала, об.	1,14	1,66	1,75
Оборачиваемость материальных средств (запасов), дн.	99,9	91,1	62,4
Оборачиваемость денежных средств, дн.	107,8	25,3	22,1
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности, об.	9,92	20,94	23,74
Срок погашения краткосрочной дебиторской задолженности, дн.	36,8	17,4	15,4
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности, об.	7,97	6,58	8,36
Срок погашения краткосрочной кредиторской задолженности, дн.	45,8	55,4	43,7

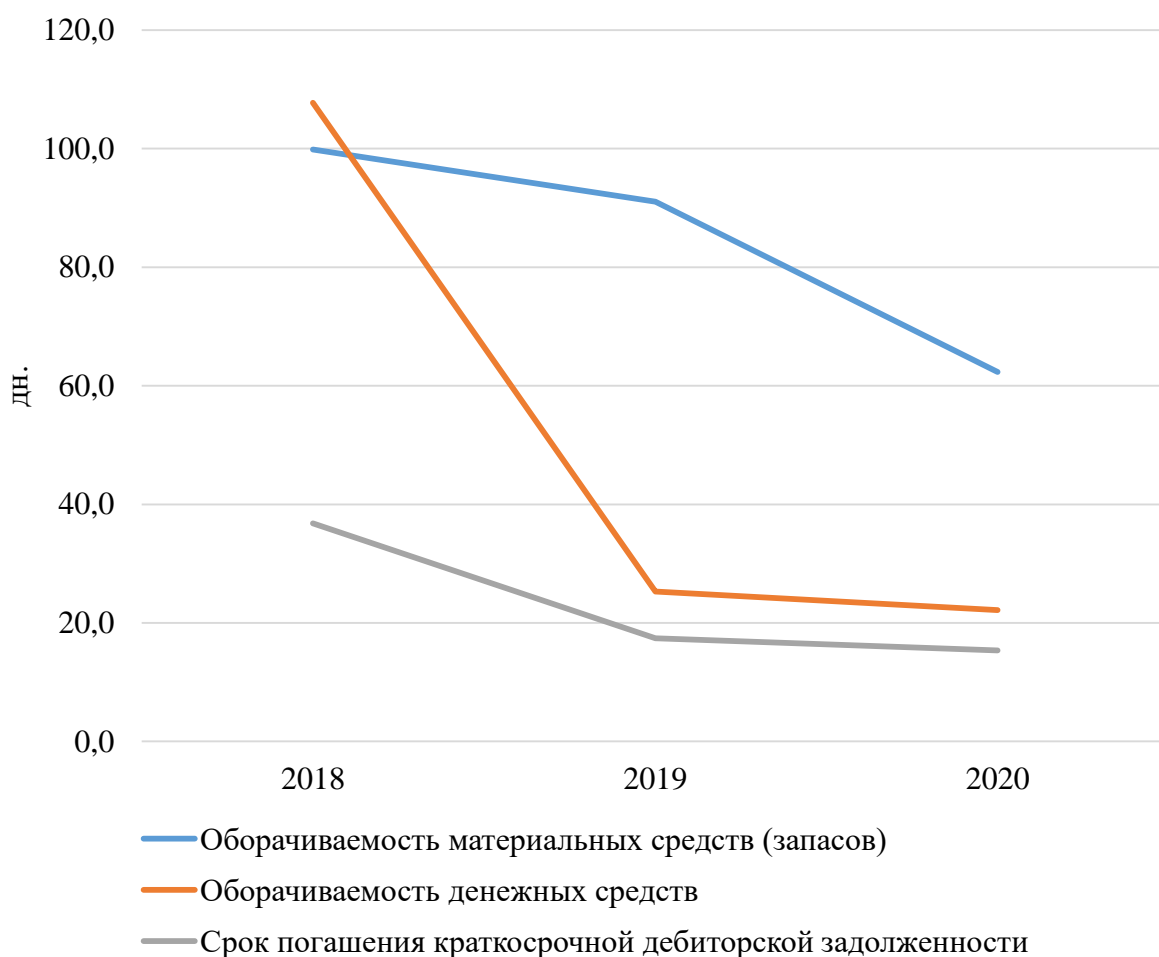


Рисунок 18 – Динамика показателей управления активами

В рассматриваемом периоде (2018–2020 гг.) наблюдается рост деловой активности АО «АГМК». В следствие того, что выручка росла более быстрыми темпами, чем стоимость активов, наблюдается рост оборачиваемости всех активов. Так, ресурсоотдача выросла почти в 2 раза и составила в 2020 г. 0,98 об. при этом коэффициент оборачиваемости возрос в 2,3 раза и составил в 2020 г. 3,33 об. В результате срок оборачиваемости материальных средств снизился на 37,5% и составил 62,4% в 2020 г. Срок погашения краткосрочной дебиторской задолженности снизился более, чем в 2 раза, до 15,4 дн.

Положительным фактором также стоит считать рост фондоотдачи – до 2,01 об. в 2020 г. и коэффициента отдачи собственного капитала – до 1,75 об.

Таким образом, деятельность АО «АГМК» экономически эффективна, что положительно сказывается на финансовом состоянии компании.

2.3 Анализ структуры корпоративного управления

Структура корпоративного управления АО «АГМК» представлена на рисунке 19.

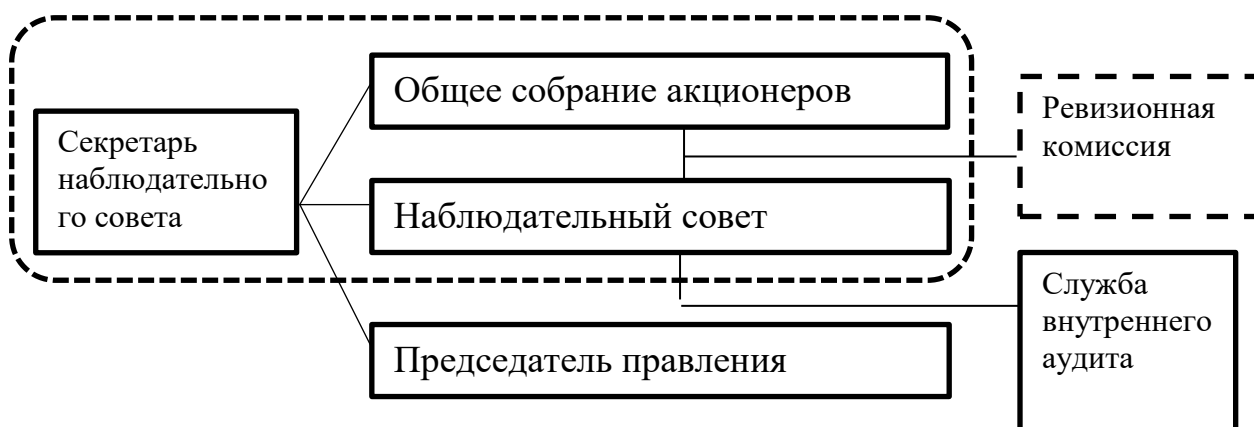


Рисунок 19 – Структура корпоративного управления АО «АГМК»:

☐ – зона корпоративного управления

Органами управления АО «АГМК» являются следующие:

- общее собрание акционеров – высший орган управления;
- Наблюдательный совет – орган, осуществляющий общее руководство деятельностью АО «АГМК»;
- Правление – коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью АО «АГМК»;
- руководитель исполнительного органа: Председатель правления осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью АО «АГМК».

Так как доля государства уставном фонде в АО «АГМК» составляет 98,63% (доля физических и юридических лиц составляет 1,37%), то Главным акционером АО «АГМК» является государство. Соответственно функции

высшего органа управления АО «АГМК» исполняет Главный акционер, за исключением случаев, когда владельцы привилегированных акций приобретают право голоса на общих собраниях акционеров, в соответствии с законодательством и Уставом АО «АГМК».

Председателем Общего собрания акционеров является председатель Наблюдательного совета Общества, который ведёт собрание и организует ведение протокола собрания.

Наблюдательный совет Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесённых Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

Таблица 12 – Состав Наблюдательного состава АО «АГМК» [28]

№	Ф.И.О.	Занимаемая должность
1.	Арипов Абдулла Нигматович	Премьер-министр Республики Узбекистан
2.	Насритдинходжаев Омонулла Забихуллаевич	Первый заместитель министра финансов Республики Узбекистан
3.	Ортиков Акмалхон Журахонович	Директор Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан
4.	Абдиназаров Бобур Каландарович	Заместитель министра экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан
5.	Вафаев Шухрат Абдушарифович	Исполнительный директор фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан
6.	Икрамов Музраф Муборакходжаевич	Заместитель министра юстиции Республики Узбекистан
7.	Исламов Бобир Фархадович	Председатель Государственного комитета Республики Узбекистан по геологии и минеральным ресурсам
8.	Жуманазаров Акмал Рузикулович	Заместитель начальника департамента Кабинета Министров
9.	Сидиков Баходиржон Бахромович	Директор проектного офиса по реализации инвестиционного проекта «Освоению месторождение «Ёшлик I»

Таким образом, в состав Наблюдательного совета АО «АГМК» входят высокопоставленные чиновники и руководители государственных фонда и Агентств.

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 26.04.2019 года № ПКМ-356 «О мерах по дальнейшему

совершенствованию системы управления государственными активами» членам наблюдательного совета АО «Алмалыкский ГМК» выплачивается вознаграждение в размере 50-кратного установленного размера минимальной заработной платы (МРЗП) в квартал.

Руководство текущей деятельностью АО «АГМК» осуществляется Правлением. Правление Общества состоит из 13 членов, избираемых (назначаемых) в соответствии с Уставом АО «АГМК» сроком на один год. Председатель правления Общества избирается общим собранием акционеров, утверждается в должности Кабинетом Министров Республики Узбекистан по согласованию с Президентом Республики Узбекистан, и приравнивается по статусу к министру. Заместители председателя правления назначаются Наблюдательным советом Общества в установленном порядке и приравниваются по статусу к заместителям министра.

На момент выполнения практики Председателем правления АО «АГМК» являлся Хурсанов Абдулла Халмурадович (родился в 1966 г., образование высшее).

Контролирующими органами АО «АГМК» являются следующие:

- ревизионная комиссия – орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;
- служба внутреннего аудита АО «АГМК» осуществляет контроль и оценку работы исполнительного органа, филиалов и представительств Общества.

Также в Уставе АО «АГМК» предусмотрена возможность создания Комитета миноритарных акционеров (орган, создаваемый в целях защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров), но на момент выполнения данной работы он не создан.

Для оценки корпоративного управления АО «АГМК» привлекает специализированные консалтинговые организации. Результаты такой оценки по результатам за 9 месяцев 2020 г. представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Сводная таблица оценки корпоративного управления по АО «АГМК» (за 9 месяцев 2020 г.) [29]

№	Направление	К-во вопросов	Возможные баллы		Фактическая оценка
			минимум	максимум	
1	Оценка процедур подготовки к внедрению Кодекса корпоративного управления	13	-135	135	135
2	Оценка соблюдения рекомендациям Кодекса корпоративного управления	37	-360	360	120
3	Оценка соответствия организационной структуры АО	3	-30	30	30
4	Оценка конкурсного отбора	5	-45	45	15
5	Оценка перехода к публикации в соответствии с МСФО и международными стандартами аудита	3	-50	50	50
6	Оценка внедрения современных систем управления (ISO, ERP, НИОКР и др.)	5	-55	55	45
7	Оценка информационной политики	5	-170	320	160
8	Оценка финансовых результатов	4	-150	150	150
9	Оценка прочих направлений	25	-205	55	55
Итого:		100	-1200	1200	760

Финальная процентная оценка по шкале составила 63%. Максимальную оценку в частности получило соответствие организационной структуры АО и полученные финансовые результаты. Недостаточно баллов по таким направлениям как информационная политика и оценка соблюдения рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

Таким образом, специфика структуры корпоративного управления АО «АГМК» обуславливается тем, что оно почти полностью принадлежит государству и является крайне важным для функционирования экономики РУз. В результате, Наблюдательный совет сформирован высшими государственными чиновниками, а руководитель исполнительного органа имеет статус министра.

3 Принципы надлежащего корпоративного управления

3.1 Сравнительная характеристика подходов формирования надлежащего корпоративного управления в РФ и Узбекистане

Вступление Узбекистана на путь инновационного развития поставило перед предприятиями реального сектора экономики ряд проблем, главными из которых являются развитие современных организационно-правовых форм хозяйствования, реформирование системы управления производством и введение распространенных в мировой практике методов и инструментов управления, позволяющих максимизировать их прибыль, внедрять последние достижения науки и техники, а также сглаживать причины конфликтов всех участников деятельности предприятия.

Широкие перспективы для успешного решения указанных задач открывает система корпоративного управления, позволяющая интегрировать усилия высших и исполнительных органов управления в вопросах выработки взвешенной стратегии развития производства, освоения выпуска новой продукции и внедрения прогрессивных форм хозяйствования. Поэтому в Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан на 2017–2021 годы среди приоритетных направлений развития и либерализации экономики отмечена необходимость «внедрения современных международных стандартов и методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями».

Целью создания эффективных систем корпоративного управления на уровне акционерных предприятий Узбекистана является содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования притока долгосрочных капиталовложений со стороны потенциальных инвесторов, обеспечения финансовой стабильности в работе исполнительных органов управления акционерных

обществ, что, в свою очередь, обеспечивает базу для стремительного роста производства и развития их финансовой деятельности.

Далее сравним сложившуюся систему корпоративного управления в АО «Алмалыкский ГМК» (Республика Узбекистан) с системой корпоративного управления российской горно-металлургической компанией. Для сравнения было выбрано ПАО «Северсталь», корпоративное управление которого регулярно получает высокие оценки экспертов. Характеристика деятельности АО «Алмалыкский ГМК» дана в главе 2 данной работы, далее рассмотрим деятельность ПАО «Северсталь».

ПАО «Северсталь» – вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России, а также инвестициями в других странах. Начало деятельности Компании датируется 1955 годом, когда начал работу Череповецкий металлургический комбинат. Стратегия «Северстали» заключается в повышении финансовой эффективности, создании максимальной добавленной стоимости и увеличении вознаграждения акционеров в сочетании с заботой о сотрудниках компании и минимизацией негативного воздействия на окружающую среду. В число стратегических приоритетов «Северстали» входят высочайшее качество обслуживания клиентов, сохранение лидерства в отрасли по себестоимости производства и реализация новых возможностей. В основе реализации этих приоритетов лежит передовая корпоративная культура «Северстали». «Северсталь» состоит из двух основных производственных дивизионов: «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Российская Сталь» [30].

«Северсталь» – металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России. Высочайшая эффективность бизнеса Компании подкрепляется вертикально интегрированной моделью бизнеса с высококачественными, современными горнодобывающими и металлургическими предприятиями.

Компания практически полностью обеспечена сырьем (коксуемым углем и железной рудой) за счет собственных активов дивизиона «Ресурс»,

расположенных вблизи от металлургических заводов «Северстали». Эта модель естественным образом защищает Компанию от сезонных колебаний цен на сырье и помогает поддерживать очень высокую для отрасли рентабельность. Стальная продукция «Северстали» одна из самых низких по себестоимости производства в мире.

Хотя «Северсталь» в первую очередь ориентируется на поставку стали на российский внутренний рынок, значительный объем продукции продается на экспорт. Низкая себестоимость и близость к основным регионам потребления стали в России и рынкам экспорта особенно важны с той точки зрения, что они обеспечивают возможность гибкого и низкозатратного перераспределения сбыта между внутренним рынком и экспортом с учетом баланса внутреннего и мирового спроса на сталь и металлургическое сырье [30].

Компания предлагает широкий сортамент продукции, уделяя первоочередное внимание продукции с высокой добавленной стоимостью и постоянно разрабатывая новые виды продукции, отвечающие требованиям инфраструктурных проектов нового поколения. «Северсталь» также изучает возможности в новых перспективных нишах, включая производство ветрогенераторов и криогенной стали для цистерн со сжиженным природным газом. Подразделение Severstal Ventures осуществляет инвестиции в перспективные проекты и направления в области новых технологий и материалов. Инвестиции в венчурные фонды обеспечивают доступ к уникальному спектру проектов по развитию технологий, готовых к быстрому внедрению.

Далее охарактеризуем корпоративное управление компании. Акции «Северстали» включены в котировальный список первого уровня Московской биржи, а депозитарные расписки «Северстали» имеют листинг класса «стандарт» на Лондонской фондовой бирже. Соответственно, «Северсталь» соблюдает требования следующих нормативных документов:

1. Рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения (2014 года), утвержденные Центральным банком России (ЦБР) и рекомендованные к применению акционерным обществам, ценные бумаги которых находятся в обращении на бирже – опубликованы на сайте ЦБР;

2. Британский Кодекс корпоративного управления 2018 года – опубликован на сайте FRC.

Кодекс корпоративного управления «Северстали» был подготовлен согласно рекомендациям вышеуказанных документов и опирается на следующие основные принципы:

– компания стремится обеспечить эффективные и прозрачные механизмы защиты интересов акционеров, предусмотренные законодательством, уставом Компании и другими нормативными документами, а также рекомендованные международными стандартами корпоративного управления;

– компания придерживается политики равного отношения ко всем акционерам, независимо от размера пакета акций, которым они владеют, от их гражданства и юрисдикции;

– компания стремится поддерживать реализацию права акционеров на участие в управлении Компанией, призывая их к участию в собраниях, голосованию по вопросам повестки дня и получению актуальной информации о деятельности Компании, ее руководящих, наблюдательных и контрольных органах;

– компания стремится поддерживать высокое качество взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, включая клиентов, поставщиков, сотрудников и население;

– компания рассматривает повышение рыночной стоимости акций (капитализации) компании в качестве одной из своих основных целей [30].

В будущем «Северсталь» намерена продолжить развитие и совершенствование практики корпоративного управления. Например, хотя минимальные требования к депозитарным распискам, включенным в листинг

класса «стандарт» на Лондонской фондовой бирже, сравнительно невысокие, «Северсталь» ведет постоянный мониторинг требований к эмитентам, включенным в листинг класса «премиум», и в случаях, когда эти требования способствуют повышению прозрачности, применяет их к себе.

Для сравнения АО «Алмалыкский ГМК» решением единственного акционера (т.е. государства) принято обязательство, начиная с 01 июля 2018 г. соблюдать рекомендации Правил корпоративного управления для предприятий с государственным участием, одобренных протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от «27» апреля 2018г. № 24/1–989. При этом Кодекс корпоративного управления не соответствует каким-либо прочим, иностранным требованиям.

Структура корпоративного управления АО «АГМК» представлена выше на рисунке 19, а с ПАО «Северсталь» на рисунке 20.



Рисунок 20 – Структура корпоративного управления ПАО «Северсталь» [30]

В годовом отчете компании за 2020 г. [30] было заявлено, что в течение года «Северсталь» соблюдала все требования, предъявляемые к листингам первого уровня на Московской бирже и к депозитарным распискам категории «стандарт» на Лондонской фондовой бирже.

«Северсталь» не соблюдает два требования британского Кодекса корпоративного управления: «Северсталь» не заключила договор об отношениях со своим основным акционером Алексеем Мордашовым (опосредованно контролирует 77,03% акций общества) и председатель Совета директоров не является независимым (он же). Здесь следует указать, что ключевой предпосылкой различия корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК» и ПАО «Северсталь» является то, что основным акционером первой компании является государство с долей в уставном фонде 98,63%, а второй – частное лицо, доля которого значительно меньше (77,03%).

В Кодексе ПАО «Северсталь» установлено требование о том, что председатель Совета директоров должен быть независимым, что означает, что председатель Совета директоров может занимать свой пост не более девяти лет, включая срок пребывания в составе Совета директоров. Алексей Мордашов не соответствует критериям независимости, поскольку является основным акционером, и также входит в Совет директоров «Северстали» более девяти лет. Независимые неисполнительные директора рассмотрели данную ситуацию:

- в контексте механизмов контроля;
- результаты работы Алексея Мордашова в качестве председателя Совета директоров с момента его назначения в 2015 году, когда он четко разделил свои роли председателя Совета директоров и основного акционера;
- его активное регулярное взаимодействие с независимыми неисполнительными директорами;
- его независимость от руководства;
- его продемонстрированное желание того, чтобы управление компанией осуществлялось в интересах всех заинтересованных сторон.

Независимые неисполнительные директора пришли к заключению, что в наилучших интересах Компании, акционеров и других заинтересованных сторон будет продолжение работы Алексея Мордашова в

роли председателя Совета директоров Компании, а не назначение независимого председателя.

Общее собрание акционеров (ОСА) занимает самое высокое положение в структуре «Северстали». Полная информация об обязанностях ОСА приведена на сайте «Северсталь»/«ОСА», вместе со сведениями о сроках проведения ОСА, форме информирования акционеров о предстоящем ОСА и информацией о решениях ОСА.

Совет директоров «Северстали» отвечает за пересмотр и утверждение стратегии и модели бизнеса Компании, а также за тщательный мониторинг ее финансово-хозяйственной деятельности по отдельным сегментам и в рамках всей Компании в целом. Совет директоров также отвечает за утверждение годовой, полугодовой и квартальной отчетности, выпуск ценных бумаг, разработку дивидендной политики и подготовку рекомендаций по выплате дивидендов. Совет директоров также определяет готовность Компании к рискам и отвечает за функционирование системы внутреннего контроля, корпоративное управление, мониторинг эффективности руководства и планирование преемственности. Совет директоров пересматривает стандарты и политику деловой этики в отношении обязательств Компании в сфере охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды, а также социальных и общественных обязательств.

Согласно Уставу Компании, Совет директоров состоит из десяти членов. Сбалансированная структура Совета директоров является обязательным условием обеспечения высокого качества принимаемых решений и управления Компанией, а также равной защиты интересов всех акционеров. Совет директоров ежегодно проверяет независимость всех независимых неисполнительных директоров и пришел к выводу о том, что все такие директора являются независимыми согласно положениям Британского Кодекса корпоративного управления и не обременены иными директорскими обязанностями и другими существенными связями, способными создать существенные препятствия для независимости их

суждений. Независимые и неисполнительные директора играют ведущую роль в управлении ПАО «Северсталь» и обеспечении ее подотчетности, являясь членами Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям.

В наблюдательном совете АО «Алмалыкский ГМК» нет независимых директоров: совет сформирован высокопоставленными чиновниками и руководители государственных фонда и Агентств. Негативным следствием этого стоит назвать то, что члены Наблюдательного совета будучи занятыми на своих основных должностях просто не имеют достаточно времени, чтобы полноценно заниматься проблемами развития комбината. Кроме того, если в совете ПАО «Северсталь» шесть россиян и 4 иностранца (из Великобритании – 2, из Финляндии – 1, из Австрии – 1), то в АО «Алмалыкский АГМК» все граждане Республики Узбекистан. Таким образом, ПАО «Северсталь» приобретает управленческий опыт иностранцев, в том числе чтобы успешно функционировать на иностранных рынках. АО «Алмалыкский АГМК» такой возможностью использования изучения и применения международного опыта корпоративного управления не пользуется.

Полномочия единоличного исполнительного органа «Северстали» осуществляет генеральный директор Компании. Решением акционеров Компании от 10 сентября 2014 года полномочия генерального директора «Северстали» были переданы новой управляющей компании «Северсталь Менеджмент» с 1 января 2015 года. Данное решение было принято в соответствии со стратегической целью Компании, заключающейся в оптимизации структуры управления и дальнейшем повышении эффективности и прозрачности руководства.

«Северсталь Менеджмент» выполнила эту задачу за счет сокращения числа уровней управления, централизации определенных административных функций и устранения дублирования должностных обязанностей. В компетенцию управляющей компании входят все вопросы управления текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов в

исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Совет ПАО «Северсталь» ежегодно проводит самостоятельную оценку своей эффективности, исходя из индивидуального вклада членов Совета директоров, а также внешнюю оценку раз в три года, как того требует передовая практика корпоративного управления. Независимая оценка эффективности Совета директоров была проведена в 2019 году. Соответственно, Советом директоров была проведена самодиагностика эффективности в 2020 году [30].

Независимая оценка подтвердила, что Совет директоров действовал в соответствии с рекомендациями Российского кодекса корпоративного управления и положениями Британского Кодекса корпоративного управления с определенными исключениями. Результаты самооценки в конце 2020 года соответствуют результатам независимой оценки, проведенной в 2019 году. Рекомендации по улучшению, полученные в ходе независимой оценки, в целом были реализованы или включены в рабочие программы Совета директоров и его комитетов.

Как уже было указано выше АО «Алмалыкский ГМК» также регулярно оценивает корпоративное управление, для чего привлекаются специализированные консалтинговые организации. И результаты оценки за 9 месяцев 2020 г. [29] были не настолько позитивными: АО «Алмалыкский ГМК» выполняет лишь часть требований собственного Кодекса корпоративного управления, информационная политика является недостаточно прозрачной, имеются проблемы и по прочим направлениям корпоративного управления.

В «Северстали» действует политика информирования о нарушениях, в рамках которой сотрудники могут по нескольким каналам в конфиденциальном порядке сообщать высшему руководству о любых неэтичных действиях, не боясь преследования. Комитет по этике «Северстали» — это исполнительный орган, курирующий процедуры

информирования о нарушениях; сообщения о нарушениях направляются в Комитет по аудиту. В АО «Алмалыкский ГМК» подобный инструмент корпоративного управления не используется.

Меры противодействия взяточничеству и коррупции Политика противодействия коррупции «Северстали», Стандарт поведения сотрудников и Кодекс делового партнерства устанавливают требования, необходимые для выполнения обязательств «Северстали» в соответствии с законодательством России и Законом Великобритании о взяточничестве.

Все лица, подающие заявления о трудоустройстве в компании «Северсталь», подлежат проверке на предмет их отношения к коррупции и рискам. Заявления от лиц, не соответствующих установленному стандарту, не рассматриваются. На всех сотрудников распространяется программа обучения и информирования, направленная на обеспечение понимания сотрудниками требований «Северстали» и соответствующих процедур информирования. Проводятся регулярные проверки сотрудников. Соглашения с подрядчиками и поставщиками подвергались и продолжают подвергаться регулярному пересмотру на предмет полного соответствия политике противодействия коррупции «Северстали». Данная программа находится в ведении Комитета по этике, который регулярно отчитывается перед Комитетом по аудиту.

В АО «Алмалыкский ГМК» отсутствуют документы аналогичные Политике противодействия коррупции и Кодексу делового партнерства. В то же время в компании разработали Ключевые ценности этического поведения работников АО «Алмалыкский ГМК» [31], членов закупочной комиссии при осуществлении закупок. В частности указано, что АО «Алмалыкский ГМК» не приемлет любые проявления коррупционного поведения, под которым понимается использование должностных полномочий в личных целях, равно как и предоставление каких-либо ценностей для получения коммерческого преимущества. По этой причине сотрудники должны исключать действия, компрометирующие их как нечестных и недобросовестных участников

закупочного процесса. Не приветствуются контакты с поставщиками помимо предусмотренных должностными обязанностями в интересах АО «Алмалыкский ГМК».

Взаимоотношения сотрудников, участвующих в закупочном процессе, с коллегами и третьими лицами строятся на принципах взаимного доверия, уважения и полноты раскрытия необходимой информации. В процессе работы закупщикам следует воздерживаться от любого рода манипулирования, сокрытия или искажения информации, злоупотребления служебным положением. Сотрудники, занятые в закупочной деятельности АО «Алмалыкский ГМК», обязаны соблюдать коммерческую тайну – не разглашать третьим лицам, в том числе коллегам и родственникам сведения, составляющие конфиденциальную информацию, полученную в ходе исполнения служебных обязанностей. Не допускается разглашение третьей стороне персональных данных работников АО «Алмалыкский ГМК».

Поставщики должны сообщать сотрудникам АО «Алмалыкский ГМК» о любых подозрениях, связанных с нарушением сотрудниками закупок нашей компании, этических принципов посредством телефона доверия +99871 141 – 93 – 33 [31]. Во избежание злоупотребления данным каналом связи анонимные сообщения рассматриваться не будут. Таким образом, борьба с коррупционным поведением в корпоративном управлении АО «Алмалыкский ГМК» сегодня находится в зачаточном состоянии.

Соответственно, следует констатировать, что корпоративное управление в Республике Узбекистан вообще, и в АО «Алмалыкский ГМК» в частности, в 2015 г. только получило толчок своего развития в целях приближения к ведущим мировым моделям, однако в настоящее время значительно от них отстает.

3.2 Предложения по совершенствованию системы корпоративного управления АО АГМК г. Алмалык

В ходе сравнительного анализа корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК» (Республика Узбекистан) и ПАО «Северсталь» (Российская Федерация) были выявлены следующие недостатки управления в узбекской компании:

- АО «АГМК» только в 2018 г. приняло на себя обязательство соблюдать рекомендации Правил корпоративного управления, обязательных для предприятий с государственным участием в РУз, при этом несмотря на то, что компания ориентирована на международное сотрудничество, ее Кодекс корпоративного управления не соответствует каким-либо прочим, иностранным требованиям;

- отсутствие независимых директоров в наблюдательном совете, в результате члены Наблюдательного совета будучи занятыми на своих основных должностях просто не имеют достаточно времени, чтобы полноценно заниматься проблемами развития комбината;

- отсутствие иностранных специалистов в наблюдательном совете, несмотря на стремление компании к международной деятельности;

- АО «АГМК» лишь частично выполняет требования собственного Кодекса корпоративного управления;

- информационная политика компании является недостаточно прозрачной;

- отсутствие локальных документов, направленных на противодействие коррупционному поведению, а сама борьба с таким поведением находится на зачаточном уровне.

Таким образом, сегодня корпоративное управление АО «Алмалыкский ГМК» далеко от признанных международных образцов и этот факт формирует определенные риски в функционировании компании, а также препятствует ее успешному международному сотрудничеству. Для

решения названных проблем можно предложить ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК».

В принципах корпоративного управления, принятых Организацией экономического сотрудничества и развития, указывается, что корпоративное управление включает комплекс отношений между администрацией компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, а также средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании.

Надлежащее корпоративное управление должно способствовать подотчетности органов ее управления. По этой причине можно рекомендовать АО «Алмалыкский ГМК» заменить часть государственных служащих – членов наблюдательного совета на независимых директоров.

В международной передовой практике включение в состав советов директоров достаточного числа (до одной трети или даже половины от общего числа членов совета) независимых директоров, обладающих значительным опытом успешной организации бизнеса, профильными знаниями в ключевых вопросах деятельности компаний (создание эффективной системы корпоративного управления в целом, внутренний контроль, управление рисками пр.), способных, благодаря независимости от высшего менеджмента и крупных акционеров, к объективным, независимым оценкам положения дел на предприятии, результатов работы высших менеджеров, предложений крупных акционеров, рассматривается как один из ключевых факторов повышения качества корпоративного управления.

Независимый директор в компании с участием государства – сторонний эксперт, который лично не заинтересован в данном бизнесе (акции, премии, вознаграждения, опционы) и формально не входит в высший менеджмент организации. На независимого директора возлагается выполнение таких функций как определение стратегии предприятия, анализ

результатов деятельности, риск-менеджмент, разработка мотивационных программ, соблюдение принципа прозрачности предоставления информации. В компетенцию независимого директора также входит проведение анализа потенциальной перспективности крупных сделок либо эмиссии ценных бумаг; сектор социальной ответственности; управление корпоративной культурой. Однако основная задача профессиональных директоров в госкомпаниях – развитие института корпоративного управления на основе мировых стандартов и принципов для повышения инвестиционной привлекательности компании и роста ее капитализации [32, с. 42].

Важной проблемой корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК» является отсутствие нормативных документов, регламентирующих противодействие коррупционному поведению. Хотя и присутствуют принципы этического поведения при осуществлении закупок.

В рамках выполнения данной работы предлагаем АО «Алмалыкский ГМК» разработать необходимые регулирующие документы, в частности Политику противодействия коррупции, целью которой должно стать снижение рисков в области коррупции. Политика устанавливает требования в области противодействия коррупции в Компании и регламентирует деятельность органов управления Обществ в данной области.

Данная Политика должна устанавливать следующие требования:

- руководство компании должно инициировать периодическую оценку рисков в области коррупции, как минимум один раз в два года;
- сотрудники компании должны проходить обучение в области противодействия коррупции. Периодичность и/ или программа обучения определяются в зависимости от должностных обязанностей сотрудника и устанавливаются внутренними нормативными документами компании;
- установление ответственности сотрудников за нарушение Политики (меры дисциплинарного воздействия, в том числе увольнение, а также применение мер уголовной, гражданской или административной ответственности согласно законодательству Республики Узбекистан).

Политика противодействия коррупционному поведению АО «Алмалыкский ГМК» должна регулировать следующие потенциально коррупционные сферы следующим образом.

1. Взятки. Членам Наблюдательного совета и сотрудникам АО «АГМК» категорически запрещается требовать, получать, предлагать, обещать, давать и быть посредником в даче взятки. Предложение и получение взяток запрещены законом. Член Наблюдательного совета или сотрудник компании обязаны отвергнуть предложение о получении или даче взятки, если оно им поступило. Сотрудник обязан незамедлительно сообщить своему руководителю и в специально организованную службу обо всех подобных случаях. Руководитель обязан как можно скорее проинформировать Комитет по этике о поступившем сообщении. В случае если сотрудника компании путем угроз, вымогательства или принуждения заставили передать взятку, получить взятку или быть посредником в даче взятки, такой сотрудник должен незамедлительно сообщить об этом своему руководителю и в специальную службу. Руководитель обязан как можно скорее проинформировать Комитет по этике о поступившем сообщении.

2. Подарки и представительские расходы. Знаки особого внимания и участие в развлекательных мероприятиях не должны ставить принимающую сторону в зависимое положение. Сотрудники компании могут принимать от третьих лиц и предлагать деловые подарки, если они соответствуют следующим условиям:

- не запрещены законом;
- их стоимость не является чрезмерной;
- они не могут быть расценены как коммерческий подкуп или попытка оказания влияния.

Максимальная стоимость подарка, а также максимальные расходы на развлекательные мероприятия в расчете на одного участника (оплачиваемые от Общества), которые может предложить сотрудник АО «АГМК» третьему лицу, не должны превышать конкретную зафиксированную сумму.

Информация о любых подарках, услугах или участии в развлекательных мероприятиях, которые предложили или приняли сотрудники АО «АГМК» от третьих лиц, и стоимость которых превышает установленную сумму, должна быть занесена в реестр подарков в бумажном или электронном формате (в зависимости от того, что применимо) (образец реестра подарков, спонсорских и благотворительных программ приведен в таблице 15). Вне зависимости от стоимости в реестре подарков должна также отражаться информация обо всех подарках (за исключением промоподарков), выданных должностным лицам. Сотрудники АО «АГМК» должны быть уведомлены о порядке регистрации и месте размещения информации о подарках, а также о том, кому можно задать возникающие вопросы. Такое уведомление происходит в соответствии с внутренними документами либо в порядке, определенном иным образом

Таблица 15 – Образец реестра подарков, спонсорских и благотворительных программ

#	Получатель подарка, выгодоприобретатель спонсорской / благотворительной программы	Лицо, подарившее подарок	Род и степень отношений с получателем подарка	Компания	Должность	Описание подарка / спонсорской / благотворительной программы	Стоимость (если применимо)	Дата
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

3. Взаимодействие третьими сторонами. под «третьими сторонами» понимаются юридические или физические лица и индивидуальные предприниматели, которые: предоставляют услуги АО «АГМК» или действуют от его имени или в его интересах; не входят в АО «АГМК» и не

являются сотрудниками АО «АГМК». «Третьими сторонами» являются, помимо прочего, консультанты, посредники, дистрибьюторы.

Основные принципы работы с третьими сторонами должны быть установлены в Кодексе делового партнерства АО «Алмалыкский ГМК». В соответствии с данным Кодексом, ее партнеры должны препятствовать случаям коррупции как со своей стороны, так и со стороны сотрудников АО «АГМК». С целью минимизации рисков коррупции третьей стороны, с которыми АО «АГМК» ведет или планирует вести бизнес, должны пройти процедуру оценки. Процедура оценки должна включать проверку наличия «факторов повышенного риска», а также, при необходимости и по решению ответственного функционального директора/ руководителя службы, дополнительные процедуры.

Проверка наличия «факторов повышенного риска», а также проведение дополнительных процедур оценки, могут осуществляться различными способами, включая изучение публично доступной информации и материалов, запрос и получение от третьей стороны документа, подтверждающего или опровергающего интересующие факты, а также иные способы, не противоречащие применимому законодательству. В случае выявления «факторов повышенного риска» функциональный директор общества, инициировавший проверку третьей стороны, должен принять решение о возможности взаимодействия с такой третьей стороны после консультации со службой обеспечения бизнеса.

Также необходимо в стандартные формы договоров, используемых АО «Алмалыкский ГМК», в обязательном порядке включать положения, устанавливающие обязательства сторон в области предотвращения коррупции («антикоррупционная оговорка»). Общество, если ему будет предложена к подписанию форма договора третьей стороны, должно приложить все усилия для включения в такой договор антикоррупционной оговорки. Не включение в договор антикоррупционной оговорки в каждом случае подлежит согласованию руководителем специальной службы/

ответственным функциональным директором после консультации с юридической службой.

При этом АО «Алмалыкский ГМК» должно внедрить соответствующие контрольные процедуры с целью минимизации рисков коррупции. Кроме того, подразделение, осуществляющее такие контрольные процедуры, должно обеспечить надлежащее хранение в течение минимум пяти лет доказательств выполнения контрольных процедур, в том числе результатов проведенных оценок третьих лиц, реестров подарков и доказательств их утверждения. Порядок хранения и ответственное подразделение должно определяться внутренними нормативными документами АО «АГМК».

Сотрудники АО «АГМК» обязаны сообщать о любых известных им случаях взяточничества и коррупции, а также о других нарушениях положений Политики непосредственному руководителю или в Комитет по этике. При наличии сомнения в том, является ли определенный случай нарушением Политики либо иных нормативных актов в области противодействия коррупции, сотрудник АО «АГМК» будет должен проконсультироваться со своим непосредственным руководителем.

Помимо введения в Наблюдательный совет АО «АГМК» независимых директоров и внедрение антикоррупционной Политики в целях совершенствования корпоративного управления на предприятии предлагаем сделать информационную политику АО «АГМК» более открытой, реализовать прочие мероприятия, направленные на соблюдение действующего Кодекса корпоративного управления. Предложенные в данной работе меры без сомнения усовершенствуют корпоративное управление АО «АГМК». Что свою очередь повысит эффективность функционирования компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А61	Пулатовой Малике Бахтияровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>1. АО АГМК г. Алмалык – рабочего места офиса АО «Алмалыкский ГМК» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. – опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности. На рабочем месте могут возникнуть чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера, а именно: пожар, землетрясение, химическое либо радиационное заражение
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>– Инструкции по охране труда для рабочих и служащих;</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Руководство АО «Алмалыкский ГМК» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики.</p> <p>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.</p> <p>3. Задействованы специалисты по контролю качества, технологи четко следят за нормами выхода продукции, и обязательным пунктом контролируют соблюдение санитарных норм и норм техники безопасности.</p> <p>4. В компании наиболее перспективных специалистов выдвигают на повышение в должности, работает система вознаграждения ценными подарками.</p> <p>5. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в офисе и многое другое.</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Осуществление деятельности компании в полном соответствии требованиями законодательства;</p> <p>2. Руководство АО «Алмалыкский ГМК» улучшает материальное благополучие работоспособного населения;</p> <p>3. Помощь нуждающимся в трудную минуту;</p> <p>3. Улучшение здоровья людей через выдачу льготных путевок в профилакторий;</p> <p>4. Помощь студентам-заочникам.</p>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p>	<p>1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов компании</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 14 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности Таблица 15 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2018 – 2020 гг. Таблица 16 – Определение элементов программы КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись		Дата
Д-3Б6Б1	Пулатова Малика Бахтияровна			

4 Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации

Корпоративная социальная ответственность – это:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – явление достаточно новое для нашей страны. Вместе с тем, оно уже давно и активно развивается на Западе и является нормой для современного цивилизованного бизнеса. Существует несколько определений этого термина. И, пожалуй, наиболее точно его характеризует следующее.

Наиболее полным представляется определение, данное Ростиславом Куринько, президентом Центра взаимодействия бизнеса и общества, в котором он емко и комплексно раскрывает сущность понятия корпоративной социальной ответственности: «Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет

средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышении качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями»

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО.

В данной главе разрабатываем программу управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, разработка программы на примере предприятия АО «Алмалыкский ГМК», будет проходить в рамках стратегической модели. *Стратегическая модель КСО* предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Миссия предприятия: Мы делаем ставку на высокие технологии – в этом заключается современная производственная и технологическая политика предприятия. Мы непрерывно наращиваем объемы производства благодаря профессиональной работе всего коллектива. Мы уважаем наших партнеров, заказчиков, конкурентов – для нас вы стимул роста и совершенствования.

Предприятие проводит собственную социальную политику и является социально ответственным.

Основные направления социальной ответственности:

1. Забота о собственном персонале и их семьях.
2. Забота о качестве производимой продукции.
3. Забота об окружающей среде.

4. Благотворительность.

Предприятие тесно сотрудничает с научно-исследовательскими институтами Республики Узбекистан, Российской Федерации. Располагает мощным производственным и интеллектуальным потенциалом для сотрудничества со всеми заинтересованными партнерами.

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся – таблица 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Работники предприятия. Семьи работников предприятия. Молодежь (студенты ВУЗов и колледжей) Клиенты или потребители	Население региона деятельности предприятия. Природоохранные организации.

Основными стейкхолдерами в сфере социальной ответственности являются работники предприятия. Именно на них направлено большинство социальных программ предприятия.

Также значительные средства в сфере социальной ответственности предприятие вкладывает в заботу о членах семей предприятия.

Поскольку предприятие заинтересовано в постоянном обновлении кадрового состава, оно готово вкладывать значительные средства в поиск и обучение талантливых молодых людей. С этой целью предприятие отправляет на обучение молодых людей как в отечественные ВУЗы и колледжи, так и за рубеж (в основном, в РФ).

Также к прямым стейкхолдерам предприятия относятся потребители его продукции, поскольку АО «Алмалыкский ГМК» уделяет значительное внимание вопросам качества выпускаемой продукции, считая себя ответственным за получение потребителем продукции самого высокого качества.

К косвенным стейкхолдерам предприятия относится, в первую очередь, население региона деятельности предприятия, поскольку предприятие:

- создает рабочие места;
- платит налоги;
- организует и финансирует объекты социально-культурной сферы (дом культуры, спортивный центр, детский оздоровительный лагерь и пр.);
- занимается благотворительностью.

Рассмотрим каждое из основных направлений социальной деятельности предприятия более подробно.

1. Творческий потенциал и профессионализм персонала.

Предприятие – удачное сочетание производственных мощностей и коллектива квалифицированных специалистов, рабочих, менеджеров. Творческий потенциал коллектива обеспечивает эффективная система подготовки и переподготовки кадров, система обучения резерва руководящих работников.

Учебная база предприятия насчитывает восемь специализированных кабинетов на 300 посадочных мест, оснащенных соответствующим оборудованием.

Ежегодно более 2500 трудящихся охвачены всеми видами обучения.

Виды профессионального обучения кадров, используемые на предприятии:

- обучение вторым и смежным профессиям;
- повышение квалификации;
- целевая подготовка в вузах и колледжах на платно-контрактной основе.

Ведется плановое обучение специалистов, с отрывом и без отрыва от производства, основным технологическим профессиям. С 2009 года осуществляется подготовка специалистов из числа резерва на выдвижение в состав руководителей.

Предприятие заинтересовано в притоке молодых специалистов и в тесном контакте с учебными заведениями организует проведение практики студентов, выявляя и отбирая для дальнейшей работы в подразделениях предприятия, наиболее перспективных специалистов.

2. Охрана окружающей среды.

На предприятии большое внимание уделяется вопросам охраны труда, окружающей среды и благоустройству территории. Действует система 3-х ступенчатого контроля обеспечивающая безопасное проведение работ.

3. Работа с молодежью (студенты и выпускники).

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров являются молодые специалисты с высшим образованием.

Уже на этапе практик студенты могут получить практический опыт на рабочих местах. Студенты, хорошо зарекомендовавшие себя в практической работе, являются одним из основных источников комплектования кадров.

В сфере подготовки будущих кадров предприятие тесно сотрудничает с учебными заведениями г. Томска.

1. Специальности и направления подготовки Томского политехнического техникума, востребованные предприятием:

- «Электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника»;
- «Электрические машины и аппараты»;
- «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования».

2. Специальности и направления подготовки Томского политехнического университета, востребованные предприятием:

- «Электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника»;
- «Электромеханика»;
- «Электрооборудование и электрохозяйство предприятий, организаций и учреждений»;

- «Электроснабжение»;
- «Автоматизация технологических процессов и производств»;
- «Промышленная теплоэнергетика»;
- «Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств»;
- «Химическая технология материалов современной энергетики»;
- «Управление качеством»;
- «Стандартизация и метрология»;
- «Информационные системы и технологии».

3. Организация досуга работников и членов их семей.

Организация досуга работников и членов их семей – также важное направление социальной ответственности предприятия. И в это направление предприятие регулярно вкладывает значительные средства.

Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Основная задача Спортивного клуба «Металлург» внедрение физической культуры и спорта в повседневную жизнь рабочих, служащих и членов их семей, развитие национальных видов спорта, проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятия, активная пропаганда здорового образа жизни и снижение заболеваемости среди трудящихся и молодежи.

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба,

настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ-до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего оздоровительного сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

- «Тонг» – Ташкентская область, Пскентский район;
- «Металлург» – Ташкентская область, Бостанлыкский район;
- «Парвоз» – Сурхандарьинская область, Сариясинский район;
- «Истиклол» – Джизакская область, Заминский район.

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург»

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно-тематические мероприятия, развлекательно-познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Организованы центры «Агитации и просветительства», библиотеки с учетом познавательных и развлекательных интересов детей.

Также организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, кружки музыкальные (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), рисования, юные читатели, умелые руки, юные таланты, вышивание, лепка из глины и др

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов.

Рассмотрим в динамике и структуре затраты предприятия на социальную ответственность – таблица 15.

Таблица 15 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2018 – 2020 гг.

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Период / затраты, тыс.сумм		
	2018	2019	2020
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 965	9 153	9 588
Охрана окружающей среды	6 893	6 991	7 255
Работа с молодежью	2 257	2 358	2 490
Организация досуга работников и членов их семей	3 785	3 890	4 003
Благотворительность	2 511	2 750	3 120
Итого	24 411	25 142	26 456

При разработке программ КСО предприятие придерживается следующей структуры:

1. Определение целей и задач программы.
2. Определение стейкхолдеров программы.
3. Определение сроков и календарного плана программы.
4. Определение бюджета программы.
5. Определение основных результатов и показателей эффективности выполнения программы.

Таким образом, на основании данных, представленных в таблицах, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии АО «Алмалыкский ГМК».
2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя стороны социальной ответственности.
3. Представленные в таблицах данные, оперативно отражают направления деятельности в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.
4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников

предприятия и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу).

Определение элементов программы КСО.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- б) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ. Результаты приведены ниже в таблице 16

Таблица 16 – Определение элементов программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оказание помощи (продовольственной продукции, обеспечения бесплатных оказываемых услуг)	Благотворительные пожертвования. Корпоративное волонтерство	Пожилые люди, люди ограниченных возможностей, Букинский детский дом	Постоянно	Социальная значимость, улучшение социально-психологического климата между сотрудниками и клиентом
Абонемент в фитнес или спа салон, льготные путёвки в профилакторий	Поощрение добросовестных сотрудников по итогам результатов оказываемых услуг за месяц, полгода, год	Сотрудники организации	Один раз в месяц, полгода, год	Социальная значимость, повышение уровня материального благосостояния и улучшение социально-психологического климата
Поощрение за рекомендации, повторное обращение и т.д.	Инвестиции в перспективное и плодотворное сотрудничество с клиентами, в виде бонусов	Клиенты по рекомендации	Постоянно	Повышение престижа, привлечение новых клиентов

Благотворительные пожертвования; Корпоративное волонтерство.

Организация досуга работников и членов их семей; а также помощь детским домам и малообеспеченным семьям – также важное направление социальной ответственности предприятия.

Работа волонтерства направлена на расширение воспитания здорового поколения в духе любви, полезно проводить свободное от работы и учебы время. Помощь детским домам и домам малюток в виде продовольственных продуктов, детских аниматоров и развлечений.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Таким образом, предприятие АО «ГМК» проводит целенаправленную и последовательную политику социальной ответственности.

Программы корпоративной социальной ответственности соответствуют поставленным целям и общей стратегии компании.

В настоящее время невозможно выделить преобладание внешней или внутренней концепций социальной ответственности, что обусловлено развитием программ, направленных как на сотрудников организации, так и общественность.

С точки зрения соответствия программ социальной ответственности интересам стейкхолдеров, реализуемые программы, безусловно, соответствуют их интересам.

В результате реализации программ социальной ответственности, предприятие получает преимущества в виде повышения престижа в лице общественности, усиления мотивации на добросовестное исполнение своих обязанностей среди специалистов, что в конечном итоге способствует повышению эффективности в выполнении поставленных задач.

В качестве рекомендаций по совершенствованию программ социальной ответственности, направленных на повышение престижа компании, улучшения материального благосостояния добросовестных и квалифицированных сотрудников, целесообразно внедрение в практику деятельности компании социального пакета, содержащего набор компенсаций и льгот для сотрудников, имеющих высокие профессиональные достижения.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и их решая.

Заключение

Корпоративное управление (в широком смысле) это процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами. Корпоративное управление предполагает разделение прав собственности и управления, что принципиально отличает его от не корпоративного управления. Принципы корпоративного управления, определяют организационные основы корпоративного управления, характер деятельности соответствующих субъектов управления, сущность их взаимодействия в складывающейся на современном этапе развития практике хозяйствования.

В настоящее время сравнительная характеристика корпораций горно-металлургического комплекса позволяет говорить о проблемах в данном секторе экономики, кроме предприятий Китая. В России наблюдается стабильный спад производства и потребления горно-металлургической продукции.

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно-перерабатывающих предприятий в центрально-азиатском регионе, имеет соответствующее место и роль в экономике Узбекистана. В 2018–2020 гг. наблюдается ежегодный рост выручки АО «АГМК», что связано главным образом с расширением деятельности предприятия: открытие новых производственных объектов, модернизация существующих с целью повышения их производственной мощности. В результате прибыль от общехозяйственной деятельности возросла в 3,2 раза, а чистая прибыль в 2,8 раза – до 3945 млрд. сум.

Так как доля государства в уставном фонде в АО «АГМК» составляет 98,63% (доля физических и юридических лиц составляет 1,37%), то Главным акционером является государство. Наблюдательный совет Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества. В состав

Наблюдательного совета АО «АГМК» входят высокопоставленные чиновники и руководители государственных фонда и Агентств.

В работе было осуществлено сравнение системы корпоративного управления в АО «Алмалыкский ГМК» с системой корпоративного управления российской горно-металлургической компанией ПАО «Северсталь». ПАО «Северсталь» – это вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами в России, а также инвестициями в других странах. Следует указать, что ключевой предпосылкой различия корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК» и ПАО «Северсталь» является то, что основным акционером первой компании является государство с долей в уставном фонде 98,63%, а второй – частное лицо, доля которого значительно меньше (77,03%).

Путем сопоставления с системой корпоративного управления ПАО «Северсталь» были выявлены недостатки, свойственные АО «АГМК». В частности, стоит отметить отсутствие локальных документов, направленных на противодействие коррупционному поведению, а сама борьба с таким поведением находится на зачаточном уровне.

В рамках выполнения работы было предложено разработать необходимые регулирующие документы, в частности Политику противодействия коррупции, целью которой должно стать снижение рисков в области коррупции. В данной Политика в том числе должно регулироваться получение подарков сотрудниками предприятия. В частности предлагается вести Реестр подарков, спонсорских и благотворительных программ.

Помимо введения в Наблюдательный совет АО «АГМК» независимых директоров и внедрение антикоррупционной Политики в целях совершенствования корпоративного управления на предприятии было предложено сделать информационную политику АО «АГМК» более открытой, реализовать прочие мероприятия, направленные на соблюдение действующего Кодекса корпоративного управления.

Предложенные в данной работе меры без сомнения усовершенствуют корпоративное управление АО «АГМК», что свою очередь повысит эффективность функционирования компании.

Список использованных источников

1. Аликова, О. П. Корпоративное управление как фактор обеспечения инвестиционной привлекательности. / О. П. Аликова // Теория. Практика. Инновации. – 2016. – № 4. – С.68.
2. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е. А. Иванова. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 277 с. – ISBN 978-5-9765-2051-6.
3. Макаров, А.М. Теория и практика корпоративного менеджмента: учебно-методический комплекс / А. М. Макаров. Ижевск: ИЭиУ УдГУ, 2016. – 215 с.
4. Дробышевская, Л. Н. Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика / Л. Н. Дробышевская // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 5. – С. 267–272.
5. Бочарова, И. Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления / И. Ю. Бочарова // Экономическая наука современной России. – 2015. – № 3. – С. 116–123.
6. Андронов, В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. / В. В. Андронов. – Москва: Экономика, 2003. – 254 с. – ISBN 5-282-02298-2.
7. Розанова, Н. М. Корпоративное управление / Н. М. Розанова. – Москва: Юрайт, 2017. – 339 с. – ISBN 9785534028546.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (в ред. 09.03.2021). – Текст: электронный // СПС Консультант Плюс: [сайт]. – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 06.05.2021).
9. Голубков, Д. Ю. Особенности корпоративного управления в России / Д. Ю. Голубков. – Москва: Альпина, 2016. – 254 с. – ISBN 5-89684-005-5.

10. Меликян, К. А. Особенности российской модели корпоративного управления / К. А. Меликян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 11. – С.51.
11. Веснин, В. Р. Корпоративное управление / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – Москва: Инфра–М, 2018. – 272 с. – ISBN 978-5-16-005538-1.
12. Мошкова, Л. Е. К вопросу о корпоративном управлении в современных условиях: реалии, возможности, перспективы / Л. Е. Мошкова // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1. – С. 279–284.
13. Беликов, И. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение / И. Беликов // Общество и экономика. – 2015. – № 10–11. – С. 113–139.
14. Батаева, Б. С. Корпоративное управление в финансово-промышленных группах: дис. ... канд. экон. наук / Батаева Бэла Саидовна; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 1999. – 247 с.
15. Кедбери, А. Корпоративное управление и развитие / А. Кедбери // Акционерное общество. – 2014. – №6. – С. 30–32.
16. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент / С. А. Орехов. – Москва: Юрайт – 2019. – 312 с. – ISBN 978-5-534-05902-1.
17. Грачева, М. Эффективное корпоративное управление: роль информационных технологий / М. Грачева // Управление компанией. – 2016. – № 10. – С. 45.
18. Булатов, А. Н. Корпоративное управление / А. Н. Булатов. – Казань: Изд-во Казан ун-та, 2015 – 236 с.
19. Иванов, И. В. Особенности системы корпоративного управления в кредитных организациях России / И. В. Иванов // Экономическое развитие России. – 2018. – № 3. – С.32.
20. Сторожилова, Е. А. Банковский надзор за качеством корпоративного управления в кредитных организациях /Е. А. Сторожилова //

Вестник Воронежского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 310–317.

21. Бородин, И. А. Современная концепция управления корпоративной безопасностью / И. А. Бородин // безопасность. Достоверность. Информация. – 2017. – № 2. – С. 52–53.

22. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление: значение, актуализация и развитие принципов / И. Ю. Бочарова – Текст: электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – №3. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/03/14138> (дата обращения 04.05.2021).

23. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. – Текст: электронный // Клуб субъектов инновационного и технологического развития России: [сайт]. – URL: <http://innclub.info> (дата обращения 04.05.2021).

24. Морейская, С. Б. Формирование и перспективы развития российской модели корпоративного управления / С. Б. Морейская // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2016. – № 2. – С. 68–74.

25. Рейтинг стран по производству стали–2020. – Текст: электронный // РиаРейтинг: [сайт]. – URL: <https://riarating.ru/> (дата обращения: 06.05.2021).

26. Структура АО «Алмалыкский ГМК». – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/index.php/ru/onas/struktura-agmk> (дата обращения: 06.05.2021).

27. Бизнес-план. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/korporativnoe-upravlenie/biznes-plan> (дата обращения: 06.05.2021).

28. Наблюдательный совет. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/index.php/ru/korporativnoe-upravlenie/1738-nablyudatelnyj-sovet> (дата обращения: 06.05.2021).

29. Сводная таблица оценки корпоративного управления по АО «АГМК» (за 9 месяцев 2020 г.). – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/korporativnoe-upravlenie/21-korporativnoe-upravlenie> (дата обращения: 06.05.2021).

30. Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2020 г. – Текст: электронный // ПАО «Северсталь»: [сайт]. – URL: https://www.severstal.com/files/55799/Annual_Report_2020_RUS.pdf (дата обращения: 06.05.2021).

31. Ключевые ценности этического поведения работников АО «Алмалыкский ГМК», членов закупочной комиссии. – Текст: электронный // АО «Алмалыкский ГМК»: [сайт]. – URL: <https://www.agmk.uz/ru/postavshchikam/klyuchevye-tsennosti-eticheskogo-povedeniya> (дата обращения: 06.05.2021).

32. Жилин, Ю.В. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в компаниях с государственным участием / Ю.В. Жилин // Научные записки молодых исследователей. – 2015. – №5. – С. 49–55.

Приложение А
(справочное)
Коллективные стратегии

Организация	Участники	Цели и задачи
Ассоциация «Русская Сталь» (учреждена в 2001 году)	ЕВРАЗ, ПАО «Мечел», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», АО «ОЭМК», ПАО «Северсталь», ПАО «ТМК», ООО УК «ПМХ», АО «ОМК»	Цель ассоциации — объединение усилий компаний для стратегического позиционирования на внутреннем и внешнем рынках, реализации совместных проектов, а также для отстаивания общих интересов перед государственными органами и в бизнес-элитах России и других стран. Основные направления работы включают в себя информационно-аналитическую поддержку участников ассоциации; охрану труда, промышленную и экологическую безопасность; производство, техническое развитие и образование; сырьевое обеспечение металлургии; техническое регулирование; торговую политику; вопросы, связанные с транспортом и ТЭК; формирование правовых позиций по вопросам, связанным с законодательством РФ о налогах и сборах.
Фонд развития трубной промышленности (учрежден в 1999 году)	Учредителями фонда являются Волжский, Северский, Синарский, Альметьевский трубные заводы, Таганрогский и Выксунский металлургические заводы, Челябинский трубопрокатный и Первоуральский новотрубный заводы, которые входят в следующие холдинги: ПАО «ТМК», АО «ОМК», Группа ЧТПЗ	Фонд создан для продвижения и защиты интересов производителей труб на рынке России, Евразийского экономического союза и внешних рынках. При фонде функционируют рабочие группы по следующим направлениям: меры торговой защиты, PR-сопровождение, техническое регулирование, ограничение применения бывших в эксплуатации труб, логистика и ж/д тарифы, закупки компаний с государственным участием, информационно-аналитическое взаимодействие.
Ассоциация ООО «АЭМЗ», ООО «Бекарт Уайер», АО «БелЗАН», производителей ООО «ТК «ЕвразХолдинг», АО «Белорецкий металлургический металлургический комбинат», ЗАО «Вяртсильский метизный завод», изделий «Промметиз» ООО «ВМЗ», ООО ПКФ «Камская Кузница», ООО ПКФ «КАТТЕР», (учреждена АО «Лепсе», ООО ПКФ «Метпром-Урал», «ММК-МЕТИЗ», в 1996 году) «НЛМК-Метиз», ООО «Параллель», ЗАО «Промстройинвест», ОАО «Речицкий метизный завод», «Северсталь-метиз», ООО «СМС»		Цели создания: метизный информационный центр — единственный для федеральных структур источник информации о положении и перспективах развития метизной отрасли металлургического комплекса (ежемесячная оперативная информация о реализации метизной продукции по видам и компаниям, о фактической численности и средней заработной плате по предприятиям, информационный обзор по экспорту и импорту метизной продукции); защита интересов предприятий отрасли (принятие защитных мер, политики по стандартизации и техническому регулированию).

<p>Российский союз 84 компании и 316 филиалов из 63 регионов России поставщиков металлопродукции (РСПМ) (учрежден в 1997 году, переименован в 2005 году)</p>	<p>Основная цель — содействие развитию участников союза, повышению их профессионализма и устойчивости на рынках металлов. Ключевые задачи: представление и защита интересов членов союза внутри страны и за рубежом, координация их деятельности, решение спорных вопросов; организация повышения профессионального уровня членов союза в сфере организации сбыта металлопродукции, снабжения, металлоторговли, маркетинга и др.;</p> <p>проведение встреч, консультаций и конференций с отечественными и зарубежными производителями металлопродукции;</p> <p>защита внутреннего рынка от недобросовестных действий его участников и конкуренции извне, обмен информацией о недобросовестных участниках рынка;</p> <p>внедрение в российскую практику современных форм организации сбыта, металлоторговли, подготовки металла к производственному потреблению.</p>
--	---

Приложение Б
(справочное)

Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии

Компания	Корпоративная стратегия	Конкурентная стратегия	Функциональные стратегии
Группа НЛМК	«Стратегия-2022» — сбалансированная стратегия, предусматривающая осуществление инвестиций в проекты развития при сохранении финансовой устойчивости и высококонкурентной дивидендной политики. Горизонтальная интеграция: рост производства стали на Липецкой площадке на 1 млн. т до 14,2 млн. т в год. Вертикальная интеграция назад: рост производства концентрата на 2,6 млн. т до 20 млн. т в год, окатышей — на 1,3 млн. т до 8 млн. т в год на Стойленском ГОКе; рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки с 60% до 95%.	Повышение операционной эффективности производства и мировое лидерство по себестоимости производства стали Целевой эффект повышения операционной эффективности (на EBITDA) составит 0,5 млрд. долл. США в год (на 2023 год по отношению к 2018 году)	Основная деятельность: расшивка узких мест сталеплавильного производства, минимизация воздействия на окружающую среду Финансы: финансовая устойчивость, максимизация доходности для акционеров Маркетинг: рост продаж стальной продукции до 18 млн. т в год Управление персоналом: обеспечение высокого уровня мотивации и вовлеченности, сокращение уровня травматизма (LTIFR = 0,5)
ЕВРАЗ	Стратегическое видение компании — глобальная горнометаллургическая компания, лидер на рынках стального проката для инфраструктурных проектов с минимальной себестоимостью на всех этапах производства. Стратегия компании основана на пяти ключевых факторах успеха, которые обеспечивают достижение корпоративного видения: охрана труда, промышленная безопасность и экология; сотрудники компании; партнеры и клиенты; развитие активов; бизнес-система компании.	Минимальная себестоимость на всех этапах производства (компания находится в первом квартиле кривой затрат по стали; самообеспеченность рудой — 79%, углем — 239%) Сосредоточение на рынке стального проката для инфраструктурных проектов (рельсы, балка, строительный прокат)	НИОКР и основная деятельность: внедрение новых технологий и сокращение издержек. Организация управления: культура постоянного совершенствования, позволяющая сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Финансы: управление уровнем долга, стабильные дивиденды, разумные инвестиции. Маркетинг: акцент на потребностях клиентов, позволяющий предлагать новые решения, создающие дополнительную стоимость. Управление персоналом: достижение вовлеченности сотрудников на уровне лидеров отрасли,

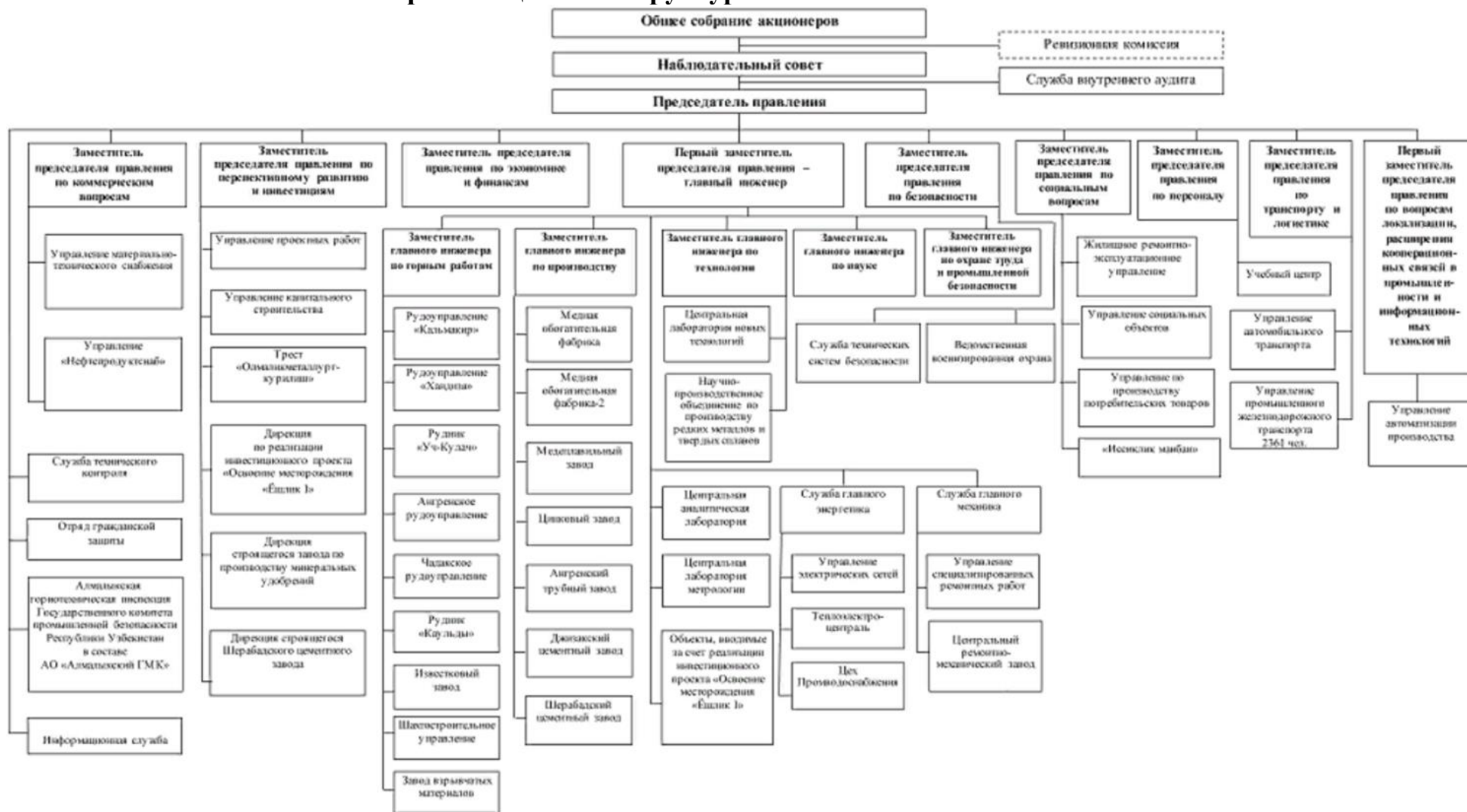
			безопасная работа (LTIFR \leq 1,0x)
«Металлоинвест»	Стратегия развития компании — это укрепление позиций одного из ведущих производителей железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью в мире.	Повышение операционной эффективности (низкая себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ*) Сосредоточение на производстве ГБЖ (сохранение позиции крупнейшего производителя товарного ГБЖ в мире)	НИОКР: внедрение энергоэффективных технологий Основная деятельность: производство железорудного сырья с наивысшим качеством среди российских горнорудных комбинатов Организация управления: повышение эффективности корпоративного управления, оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды, построение долгосрочных партнерских отношений с заинтересованными сторонами Финансы: рост акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности, эффективное инвестирование средств в добавленную стоимость Маркетинг: укрепление рыночных позиций в сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью Управление персоналом: развитие персонала, социальная ответственность

«Мечел»	<p>Стратегия направлена на улучшение финансовых результатов компании, повышение ее акционерной стоимости и снижение долговой нагрузки.</p> <p>Элементы стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> укрепление лидирующих позиций в производстве металлургических углей; развитие лидерства на рынке металлургической продукции; увеличение доли компании на рынках высокомаржинальной продукции. <p>Вертикальная интеграция назад: обеспечение контроля над транспортной составляющей бизнеса, расширение логистических возможностей.</p>	<p>Горнодобывающий сегмент: акцент на производстве металлургических углей</p> <p>Металлургический сегмент: акцент на производстве сортового проката.</p>	<p>Основная деятельность: обеспечение низких издержек на производство и транспортировку</p> <p>Финансы: улучшение финансовых результатов, повышение акционерной стоимости, снижение долговой нагрузки</p> <p>Маркетинговая деятельность: развитие сервисно-сбытовой сети, обеспечение лидирующих позиций на рынке металлопродукции России и стран СНГ в своих сегментах</p>
ММК	<p>«Стратегия-2025». Основная цель — стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупной доходности акционеров.</p> <p>Портфель стратегических инициатив:</p> <ul style="list-style-type: none"> укрепление позиций на приоритетных рынках; повышение операционной и функциональной эффективности; повышение инвестиционной привлекательности; безопасное производство; развитие профессионального персонала; реализация социальной стратегии. 	<p>Укрепление позиций на приоритетных рынках (акцент на российском рынке металлопродукции для автомобильной промышленности).</p> <p>Доля внутреннего рынка в структуре продаж ММК увеличится до 84% в 2025 году;</p> <p>Повышение операционной и функциональной эффективности (реализация стратегических инициатив направлена на ежегодное снижение себестоимости на 2–3%).</p>	<p>Основная деятельность: внедрение бережливого производства, своевременное снабжение, совершенствование учета материальных потоков, минимизация складских запасов</p> <p>Организация управления: упрощение структуры Группы, повышение прозрачности и управляемости, разворачивание системы Big Data (моделирование и математическая оптимизация ключевых процессов)</p> <p>Финансы: повышение инвестиционной привлекательности; соблюдение критериев профильности, окупаемости и ликвидности при реализации проектов; продолжение реализации консервативной финансовой политики и стремление к регулярному возврату доходности акционерам</p> <p>Маркетинговая деятельность: своевременные продажи, стремление</p>

			<p>стать ведущим поставщиком для самых требовательных клиентов автомобильной промышленности на внутреннем рынке, расширение ассортимента качественной продукции, развитие опережающего маркетинга</p> <p>Управление персоналом: вовлечение работников в повышение операционной эффективности компании, персонализация управления ресурсами, укрепление здоровья работников, нетерпимость к нарушению условий безопасности труда</p>
<p>ПАО «Северсталь»</p>	<p>Стратегия «защитного роста», направленная на повышение качества продукции, применяемая в противовес увеличению масштабов производства, препятствующему возможности получать больше прибыли с одной тонны продукции.</p>	<p>Дифференциация: повышение качества продукции, последовательное создание добавленной стоимости при повышении эффективности и обеспечении контроля за затратами; Снижение себестоимости основных продуктов как минимум на 10%.</p>	<p>НИОКР: разработка технологий Big Data, интернета вещей и диагностического обслуживания в поддержку стратегии «защитного роста»; развитие и инкубирование цифровых проектов, которые смогут стать самостоятельными направлениями деятельности компании</p> <p>Основная деятельность: модернизация площадки в Череповце, направленная на расширение ассортимента продукции</p> <p>Организация управления: реорганизация структуры. Вместо традиционных департаментов формируется два ключевых направления: upstream (добыча) и downstream (сбыт).</p> <p>Финансы: цель — увеличение EBITDA ежегодно на 10–15%</p> <p>Маркетинговая деятельность: повышение клиентоориентированности, гибкости, качества обслуживания, решение проблем клиентов, брендинг продукции, увеличение онлайн-продаж</p>

			до 50–60% к 2023 году Управление персоналом: система премирования привязана к показателю ЕБИТДА
--	--	--	--

Приложение В (справочное) Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»



Приложение Г
(справочное)
Бухгалтерский баланс АО «АГМК» на 31 декабря 2019 г.

БУХГАЛТЕРИЯ БАЛАНСИ – 1 - сонли шакл

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС – форма № 1

01 января 2020 йилга
на 01 января 2020 года

БХУТ бўйича 1-шакл
Форма № 1 по ОКУД

Кодлар
Коды

0710002

Корхона, ташкилот
Предприятие, организация **АО «АГМК»**

КТУТ бўйича
По ОКПО

0193950

Тармок
Отрасль **Добыча и обогащение руд цветных и драгоценных металлов**

ИФУТ бўйича
по ОКЭД

24440

Ташкилий-хукукий шакли
Организационно-правовая форма **Акционерное общество**

ТХШТ бўйича
По КОПФ

1151

Мулкчилик шакли
Форма собственности **Собственность акционерных обществ**

МШТ бўйича
По КФС

144

Вазирлик, идора ва бошкалар
Министерства, ведомства и другие **Кабинет Министров РУз**

ДБИБТ бўйича
По СООГУ

06213

Солик тўловчининг идентификацион раками
Идентификационный номер налогоплательщика

СТИР
ИНН

202328794

Худуд
Территория

МХОБТ
СОАТО

1727404

Манзил
Адрес **г. Алмалык, Ташкентская область**

Жўнатилган сана
Дата высылки

Ўлчов бирлиги, минг сўм
Единица измерения, **тыс. сум**

Кабул қилинган сана
Дата получения

Тақдим қилиш
муддати
Срок представления

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец отчетного периода
АКТИВ			
I. Узок муддатли активлар Долгосрочные активы			
Асосий воситалар: Основные средства:			
Бошлангич (кайта тиклаш) киймати (0100, 0300) Первоначальная (восстановительная) стоимость (0100, 0300)	010	11 191 809 719	12 859 319 993
Эскириш суммаси (0200) Сумма износа (0200)	011	2 743 988 665	3 117 829 131
Колдик (баланс) киймати (сатр. 010 - 011) Остаточная (балансовая) стоимость (стр. 010 - 011)	012	8 447 821 054	9 741 490 862
Номоддий активлар: Нематериальные активы:			
Бошлангич киймати (0400) Первоначальная стоимость (0400)	020	30 613 374	27 274 021
Амортизация суммаси (0500) Сумма амортизации (0500)	021	7 135 944	7 954 923
Колдик (баланс) киймати (сатр. 020 - 021) Остаточная (балансовая) стоимость (стр. 020 - 021)	022	23 477 430	19 319 098
Узок муддатли инвестициялар, жами (сатр.040+050+060+070+080), шу жумладан: Долгосрочные инвестиции, всего (стр.040+050+060+070+080), в том числе:	030	304 263 494	319 478 855
Кимматли когозлар (0610) Ценные бумаги (0610)	040	304 263 494	319 478 855
Шўъба хўжалик жамиятларига инвестициялар (0620) Инвестиции в дочерние хозяйственные общества (0620)	050	-	-
Карам хўжалик жамиятларига инвестициялар (0630) Инвестиции в зависимые хозяйственные общества (0630)	060	-	-
Чет Эл капитали мавжуд бўлган корхоналарга инвестициялар (0640) Инвестиции в предприятие с иностранным капиталом (0640)	070	-	-
Бошка узок муддатли инвестициялар (0690) Прочие долгосрочные инвестиции (0690)	080	-	-
Ўрнатиладиган асбоб-ускуналар (0700) Оборудование к установке (0700)	090	28 661 579	44 166 394
Капитал кўйилмалар (0800) Капитальные вложения (0800)	100	1 394 557 231	1 764 712 308
Узок муддатли дебиторлик қарзлари (0910, 0920, 0930, 0940) Долгосрочная дебиторская задолженность (0910, 0920, 0930, 0940)	110	291 267 959	249 571 290
Узок муддатли кечиктирилган харажатлар (0950, 0960, 0990) Долгосрочные отсроченные расходы (0950, 0960, 0990)	120	7 386 367	54 490 468
I бўлим бўйича жами (сатр. 012+022+030+090+100+110+120) Итого по разделу I(стр. 012+022+030+090+100+110+120)	130	10 497 435 114	12 193 229 275

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец отчетного периода
II. Жорий активлар Текущие активы			
Товар-моддий захиралари, жами (сатр.150+160+170+180), шу жумладан: Товарно-материальные запасы, всего (стр.150+160+170+180), в том числе:	140	2 499 187 026	4 444 996 759
Ишлаб чиқариш захиралари (1000, 1100, 1500, 1600) Производственные запасы (1000, 1100, 1500, 1600)	150	1 277 256 246	2 505 079 466
Тугалланмаган ишлаб чиқариш (2000, 2100, 2300, 2700) Незавершенное производство (2000, 2100, 2300, 2700)	160	1 093 791 550	1 807 192 607
Тайёр махсулот (2800) Готовая продукция (2800)	170	127 705 051	132 171 816
Товарлар (2900 дан 2980 нинг айирмаси) Товары (2900 за минусом 2980)	180	434 179	552 870
Келгуси давр харажатлари (3100) Расходы будущих периодов (3100)	190	74 514 569	100 211 280
Кечиктирилган харажатлар (3200) Отсроченные расходы (3200)	200	2 985	-
Дебиторлар, жами (сатр.220+240+250+260+270+280+290+300+310) Дебиторы, всего (стр.220+240+250+260+270+280+290+300+310)	210	920 855 273	850 512 086
Шундан: муддати ўтган из нее: просроченная	211	44 505 021	103 870 936
Харидор ва буюртмачиларнинг қарзи (4000 дан 4900 нинг айирмаси) Задолженность покупателей и заказчиков (4000 за минусом 4900)	220	317 188 704	229 548 002
Ажратилган бўлинмаларнинг қарзи (4110) Задолженность обособленных подразделений (4110)	230	-	-
Шўба ва қарам хўжалик жамиятларнинг қарзи (4120) Задолженность дочерних и зависимых хозяйственных обществ (4120)	240	-	-
Ходимларга берилган бўнақлар (4200) Авансы, выданные персоналу (4200)	250	101 468	283 904
Мол етказиб берувчилар ва пудратчиларга берилган бўнақлар (4300) Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (4300)	260	567 322 893	556 476 810
Бюджетга солиқ ва йигимлар бўйича бўнақ тўловлари (4400) Авансовые платежи по налогам и сборам в бюджет (4400)	270	22 723 109	47 265 967
Мақсадли давлат жамғармалари ва сугурталар бўйича бўнақ тўловлари (4500) Авансовые платежи в государственные целевые фонды и по страхованию (4500)	280	6 601 322	8 326 139
Таъсисчиларнинг устав капиталига улушлар бўйича қарзи (4600) Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал (4600)	290	-	-
Ходимларнинг бошка операциялар бўйича қарзи (4700) Задолженность персонала по прочим операциям (4700)	300	1 095 768	5 757 815
Бошка дебиторлик қарзлари (4800) Прочие дебиторские задолженности (4800)	310	5 821 989	2 853 449

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец отчетного периода
Пул маблаглари, жами (сатр.330+340+350+360), шу жумладан: Денежные средства, всего (стр.330+340+350+360), в том числе:	320	2 696 412 386	1 233 377 752
Кассадаги пул маблаглари (5000) Денежные средства в кассе (5000)	330	329 842	258 473
Хисоб-китоб счётидаги пул маблаглари (5100) Денежные средства на расчетном счете (5100)	340	7 771 238	752 658
Чет эл валютасидаги пул маблаглари (5200) Денежные средства в иностранной валюте (5200)	350	330 901 431	978 373 774
Бошка пул маблаглари ва эквивалентлари (5500, 5600, 5700) Прочие денежные средства и эквиваленты (5500, 5600, 5700)	360	2 357 409 875	253 992 847
Киска муддатли инвестициялар (5800) Краткосрочные инвестиции (5800)	370	12 241 348	7 478 513
Бошка жорий активлар (5900) Прочие текущие активы (5900)	380	71 917 910	236 378 567
II бўлим бўйича жами (сатр.140+190+200+210+320+370+380) Итого по разделу II (стр. 140+190+200+210+320+370+380)	390	6 275 131 497	6 872 954 957
БАЛАНС АКТИВИ БЎЙИЧА ЖАМИ (сатр.130+390)	400	16 772 566 611	19 066 184 232
ВСЕГО ПО АКТИВУ БАЛАНСА (стр.130+стр.390)			

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец отчетного периода
ПАССИВ			
I. Уз маблаглари манбалари			
Источники собственных средств			
Устав капитали (8300) Уставный капитал (8300)	410	356 129 921	356 129 921
Кўшилган капитал (8400) Добавленный капитал (8400)	420	-	-
Резерв капитали (8500) Резервный капитал (8500)	430	3 377 315 994	3 088 549 906
Сотиб олинган хусусий акциялар (8600) Выкупленные собственные акции (8600)	440	-	-
Таксимланмаган фойда (копланмаган зарар) (8700) Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (8700)	450	4 205 787 736	5 104 330 247
Мақсадли тушумлар (8800) Целевые поступления (8800)	460	104 052 457	1 213 967 381
Келгуси давр харажатлари ва тўловлари учун захиралар (8900) Резервы предстоящих расходов и платежей (8900)	470	-	-
I бўлим бўйича жами (сатр.410+420+430-440+450+460+470) Итого по разделу I (стр.410+420+430-440+450+460+470)	480	8 043 286 108	9 762 977 455

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец Отчетного периода
II. Мажбуриятлар Обязательства			
Узок муддатли мажбуриятлар, жами (сатр.500+520+530+540+550+560+570+580+590)	490	7 003 595 586	5 897 309 744
Долгосрочные обязательства, всего (стр.500+520+530+540+550+560+570+580+590)			
шу жумладан: узок муддатли кредиторлик карзлари (сатр.500+520+540+560+590) в том числе: долгосрочная кредиторская задолженность (стр.500+520+540+560+590)	491	1 669 918 426	31 133 472
Мол етказиб берувчилар ва пудратчиларга узок муддатли карз (7000) Долгосрочная задолженность поставщикам и подрядчикам (7000)	500	-	-
Ажратилган бўлинмаларга узок муддатли карз (7110) Долгосрочная задолженность обособленным подразделениям (7110)	510	-	-
Шўъба ва карам хўжалик жамиятларга узок муддатли карз (7120) Долгосрочная задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (7120)	520	-	-
Узок муддатли кечиктирилган даромадлар (7210, 7220, 7230) Долгосрочные отсроченные доходы (7210, 7220, 7230)	530	-	-
Солик ва мажбурий тўловлар бўйича узок муддатли кечиктирилган мажбуриятлар (7240) Долгосрочные отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (7240)	540	-	-
Бошка узок муддатли кечиктирилган мажбуриятлар (7250, 7290) Прочие долгосрочные отсроченные обязательства (7250, 7290)	550	488 012 483	217 552 877
Харидорлар ва буюртмачилардан олинган бўнақлар (7300) Авансы, полученные от покупателей и заказчиков (7300)	560	1 669 918 426	31 133 472
Узок муддатли банк кредитлари (7810) Долгосрочные банковские кредиты (7810)	570	4 845 664 677	5 648 623 395
Узок муддатли карзлар (7820, 7830, 7840) Долгосрочные займы (7820, 7830, 7840)	580	-	-
Бошка узок муддатли кредиторлик карзлар (7900) Прочие долгосрочные кредиторские задолженности (7900)	590	-	-
Жорий мажбуриятлар, жами (сатр. 610+630+640+650+660+670+680+ +690+700+710+720+730+740+750+760)	600	1 725 684 917	3 405 897 033
Текущие обязательства, всего (стр.610+630+640+650+660+670+680+ +690+700+ +710+720+730+740+750+760)			
шу жумладан: жорий кредиторлик карзлари (сатр.610+630+650+670+680+690+700+710+720+760) в том числе: текущая кредиторская задолженность (стр.610+630+650+670+680+690+700+710+720+760)	601	1 145 762 263	2 705 631 453
шундан: муддати ўтган жорий кредиторлик карзлари из нее: просроченная текущая кредиторская задолженность	602	-	-
Мол етказиб берувчилар ва пудратчиларга карз (6000) Задолженность поставщикам и подрядчикам (6000)	610	192 464 717	848 836 576

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код стр.	Хисобот даври бошига На начало отчетного периода	Хисобот даври охирига На конец Отчетного периода
Ажратилган бўлинмаларга қарз (6110) Задолженность обособленным подразделениям (6110)	620	-	-
Шўъба ва қарам хўжалик жамиятларга қарз (6120) Задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам	630	-	-
Кечиктирилган даромадлар (6210, 6220, 6230) Отсроченные доходы (6210, 6220, 6230)	640	1 112 076	1 395 866
Солиқ ва мажбурий тўловлар бўйича кечиктирилган мажбуриятлар (6240) Отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (6240)	650	-	-
Бошқа кечиктирилган мажбуриятлар (6250, 6290) Прочие отсроченные обязательства (6250, 6290)	660	-	-
Олинган бўнақлар (6300) Полученные авансы (6300)	670	248 355 121	987 198 516
Бюджетга тўловлар бўйича қарз (6400) Задолженность по платежам в бюджет (6400)	680	469 964 439	478 679 516
Сугурталар бўйича қарз (6510) Задолженность по страхованию (6510)	690	-	-
Мақсадли давлат жамғармаларига тўловлар бўйича қарз (6520) Задолженность по платежам в государственные целевые фонды	700	138 871 059	46 497 152
Таъсисчиларга бўлган қарзлар (6600) Задолженность учредителям (6600)	710	-	210 613 516
Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қарз (6700) Задолженность по оплате труда (6700)	720	84 260 883	126 983 561
Қиска муддатли банк кредитлари (6810) Краткосрочные банковские кредиты (6810)	730	304 033 812	142 613 395
Қиска муддатли қарзлар (6820, 6830, 6840) Краткосрочные займы (6820, 6830, 6840)	740	4 954 197	9 281 847
Узоқ муддатли мажбуриятларнинг жорий қисми (6950) Текущая часть долгосрочных обязательств (6950)	750	269 822 569	546 974 472
Бошқа кредиторлик қарзлар (6950 дан ташқари 6900) Прочие кредиторские задолженности (6900 кроме 6950)	760	11 846 044	6 822 616
II бўлим бўйича жами (сатр.490+600) Итого по разделу II (стр.490+600)	770	8 729 280 503	9 303 206 777
БАЛАНС ПАССИВИ БЎЙИЧА ЖАМИ (сатр.480+770) ВСЕГО ПО ПАССИВУ БАЛАНСА (стр.480+770)	780	16 772 566 611	19 066 184 232

Приложение Д
(справочное)

Отчет о финансовых результатах АО «АГМК» за 2019 г.

МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАР ТЎГРИСИДАГИ ХИСОБОТ – 2 - сонли шакл

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ – форма № 2

01 январ 2020 йилга
на 01 января 2020 года

БХУТ бўйича 1-шакл
Форма № 1 по ОКУД

Кодлар
Коды

0710002

Корхона, ташкилот
Предприятие, организация **АО «АГМК»**

КТУТ бўйича
По ОКПО

0193950

Тармок
Отрасль **Добыча и обогащение руд цветных и драгоценных металлов**

ИФУТ бўйича
по ОКЭД

24440

Ташкилий-хукукий шакли
Организационно-правовая форма **Акционерное общество**

ТХШТ бўйича
По КОПФ

1151

Мулкчилик шакли
Форма собственности **Собственность акционерных обществ**

МШТ бўйича
По КФС

144

Вазирлик, идора ва бошкалар
Министерства, ведомства и другие **Кабинет Министров РУз**

ДБИБТ бўйича
По СООГУ

06213

Солик тўловчининг идентификацион раками
Идентификационный номер налогоплательщика

СТИР
ИНН

202328794

Худуд
Территория

МХОБТ
СОАТО

1727404

Манзил
Адрес **г. Алмалык, Ташкентская область**

Жўнатилган сана
Дата высылки

Ўлчов бирлиги, минг сўм
Единица измерения, **тыс. сум**

Кабул килинган сана
Дата получения

Тақдим килиш
муддати
Срок представления

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код строки	Ўтган йилнинг шу даврида За соответствующий период прошлого года		Хисобот даврида За отчетный период	
		Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харажатлар (зарарлар) Расходы (убытки)	Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харажатлар (зарарлар) Расходы (убытки)
Махсулот (товар, иш ва хизмат) ларни сотишдан соф тушум Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг)	010	9 133 655 393	X	17 813 714 265	X
Сотилган махсулот (товар, иш ва хизмат) ларнинг таннари Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ и услуг)	020	X	2 966 098 524	X	7 059 999 940
Махсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотиш- нинг ялли фойдаси (зарари) (сатр.010-020) Валовая прибыль (убыток) от реализации про- дукции (товаров, работ и услуг) (стр.010-020)	030	6 167 556 869	X	10 753 714 325	X
Давр харажатлари, жами (сатр.050+060+070+080), шу жумладан: Расходы периода, всего (стр.050+060+070+080), в том числе:	040	X	3 068 275 002	X	4 295 874 313
Сотиш харажатлари Расходы по реализации	050	X	45 077 480	X	115 433 770
Маъмурий харажатлар Административные расходы	060	X	144 068 140	X	216 460 294
Бошка операцион харажатлар Прочие операционные расходы	070	X	2 879 129 382	X	3 963 980 249
Келгусида соликка тортиладиган базадан чиқариладиган хисобот даври харажатлари Расходы отчетного периода, исключаемые из налогооблагаемой базы в будущем	080	X	-	X	-
Асосий фаолиятнинг бошка даромадлари Прочие доходы от основной деятельности	090	138 739 062	X	252 614 129	X
Асосий фаолиятнинг фойдаси (зарари) (сатр. 030-040+090) Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр.030-040+090)	100	3 238 020 929		6 710 454 141	
Молиявий фаолиятнинг даромадлари, жами (сатр.120+130+140+150+160), шу жумладан: Доходы от финансовой деятельности, всего (стр.120+130+140+150+160), в том числе:	110	436 739 318	X	547 194 345	X
Дивидендлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде дивидендов	120	14 906 077	X	30 619 615	X
Фоизлар шаклидаги даромадлар Доходы в виде процентов	130	1 975 321	X	62 336 359	X
Узоқ муддатли ижара (лизинг)дан даромадлар Доходы от долгосрочной аренды (лизинг)	140	-	X	-	X
Валюта курси фарқидан даромадлар Доходы от валютных курсовых разниц	150	419 804 889	X	454 238 371	X
Молиявий фаолиятнинг бошка даромадлари Прочие доходы от финансовой деятельности	160	53 031	X	-	X

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди	Ўтган йилнинг шу даврида За соответствующий период прошлого года		Хисобот даврида За отчетный период	
	Код строки	Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харажатлар (зарарлар) Расходы (убытки)	Даромадлар (фойда) Доходы (прибыль)	Харажатлар (зарарлар) Расходы (убытки)
Молиявий фаолият бўйича харажатлар (сатр.180+190+200+210), шу жумладан: Расходы по финансовой деятельности (стр.180+190+200+210), в том числе:	170	X	734 798 822	X	1 380 452 515
Фоизлар шаклидаги харажатлар Расходы в виде процентов	180	X	117 838 991	X	189 656 482
Узок муддатли ижара (лизинг) бўйича фоизлар шаклидаги харажатлар Расходы в виде процентов по долгосрочной аренде (лизингу)	190	X	-	X	-
Валюта курси фаркидан зарарлар Убытки от валютных курсовых разниц	200	X	546 105 040	X	1 190 796 033
Молиявий фаолият бўйича бошка харажатлар Прочие расходы по финансовой деятельности	210	X	70 854 791	X	-
Умумхўжалик фаолиятининг фойдаси (зарари) (сатр.100+110-170) Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (стр.100+110-170)	220	2 939 961 425		5 877 195 971	
Фавкулддаги фойда ва зарарлар Чрезвычайные прибыли и убытки	230	-	-	-	-
Даромад (фойда) солигини тўлагунга кадар фойда (зарар) (сатр.220+/-230) Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль) (стр.220+/-230)	240	2 939 961 425		5 877 195 971	-
Даромад (фойда) солиги Налог на доходы (прибыль)	250	X	306 138 042	X	3 495 913 072
Налог на сверхприбыль	251		495 523 290		-
Отчисления от сверхприбыли на целевое фин.	252		424 104 378		-
Фойдадан бошка соликлар ва йигимлар Прочие налоги и сборы от прибыли	260	X	302 105 546	X	-
ХИСОБОТ ДАВРИНИНГ СОФ ФОЙДАСИ (ЗАРАРИ) (сатр.240-250-260) ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА (стр.240-250-260)	270	1 412 090 169		2 381 282 899	-

Приложение Е
(справочное)

Бухгалтерский баланс АО «АГМК» на 31 декабря 2020 г.

БУХГАЛТЕРИЯ БАЛАНСИ - 1- сонли шакл
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС - форма № 1

2020 йилга
на _____ 31 декабрь _____ 2020 года

		Кодлар	Коды
		БХУТ буйича 1-шакл Форма № 1 по ОКУД	0710002
Корхона, ташкилот Предприятие, организация	АО "Алмалыкский металлургический комбинат"	КТУТ буйича по ОКПО	0193950
Тармок Отрасль	добыча и обогащение руд цветных и драгоценных металлов	ХХТУТ буйича по ОКЭД	24440
Ташкилий-хукукий шакли Организационно-правовая форма	акционерная	ТХШТ буйича по КОПФ	1151
Мулкчилик шакли Форма собственности	акционерное общество	МШТ буйича по КФС	144
Вазирлик, идора ва бошқалар Министерства, ведомства и другие	Кабинет Министров Руз	ДБИТ буйича по СООГУ	06213
Солик тўловчининг идентификацион раками Идентификационный номер налогоплательщика		СТИР ИНН	202328794
Худуд Территория		МХБТ СОАТО	1727404
Манзилгоҳ Адрес	г.Алмалык, Ташкентская область, ул. Амира Темура,53	Жўнатилган сана Дата отправки	
Ўлчов бирлиги, минг сўм Единица измерения, тыс. сум.		Қабул қилинган сана Дата получения	
		Топшириш муддати Срок представления	

Курсакичларнинг номи Наименование показателей	Сатр коди Код строки	Ҳисобот даври бошига На начало отчетного года	Ҳисобот даври охирига На конец отчетного года
1	2	3	4
АКТИВ			
I. Узоқ муддатлари активлар			
I. Долгосрочные активы			
<i>Асосий воситалар:</i>			
<i>Основные средства:</i>			
Бошланғич (кайта тиклаш) киймат (0100, 0300)			
Первоначальная (восстановительная) стоимость (0100, 0300)	010	13 899 821 484	15 713 136 542
Эскириш суммаси (0200)			
Сумма износа (0200)	011	3 345 380 025	4 172 485 652
Қолдиқ киймат (сатр.010 - 011)			
Остаточная (балансовая) стоимость (стр.010 - 011)	012	10 554 441 459	11 540 650 890
<i>Номоддий активлар:</i>			
<i>Нематериальные активы:</i>			
Бошланғич киймат (0400)			
Первоначальная стоимость (0400)	020	27 274 021	27 274 021
Амортизация суммаси (0500)			
Сумма амортизации (0500)	021	7 954 923	10 682 325
Қолдиқ (баланс) киймати (сатр.020 - 021)			
Остаточная (балансовая) стоимость (стр.020 - 021)	022	19 319 098	16 591 696
Узоқ муддатли инвестициялар, жами (сатр.040+050+060+070+080), шу жумладан: Долгосрочные инвестиции, всего (стр.040+050+060+070+080), в том числе:			
Қимматли коғозлар (0610)			
Ценные бумаги (0610)	040	319 478 855	331 291 069
Шўба хўжалиқ жамиятларига инвестициялар (0620)			
Инвестиции в дочерние хозяйственные общества (0620)	050		
Қарам хўжалиқ жамиятларларига инвестициялар (0630)			
Инвестиции в зависимые хозяйственные общества (0630)	060		
Чет эл капитали мавжуд бўлган корхоналарга инвестициялар (0640)			
Инвестиции в предприятие с иностранным капиталом (0640)	070		
Бошка узоқ муддатли инвестициялар (0690)			
Прочие долгосрочные инвестиции (0690)	080		
Ўртаниладиган асбоб-ускуналар (0700)			
Оборудование к установке (0700)	090	45 581 510	136 973 025
Капитал қўйилмалар (0800)			
Капитальные вложения (0800)	100	1 887 095 397	3 660 102 558
Узоқ муддатли дебиторлик қарзлари (0910, 0920, 0930, 0940)			
Долгосрочная дебиторская задолженность (0910,0920,0930, 0940)	110	249 571 290	1 023 054 295
шундан муддати ўтган из нее просроченная			
	111		
Узоқ муддати кечиктирилган харajatлар (0950, 0960, 0990)			
Долгосрочные отсроченные расходы (0950, 0960, 0990)	120	54 490 468	5 506 115
I бўлим бўйича жами (сатр.012+022+030+090+100+110+120)			
Итого по разделу I (стр.012+022+030+090+100+110+120)	130	13 129 978 077	16 714 169 648
II. Жорий активлар			
II. Текущие активы			
Товар-моддий захиралари, жами (сатр.150+160+170+180), шу жумлади: Товарно-материальные запасы, всего (стр.150+160+170+180), в том числе			
	140	4 444 996 759	3 967 121 636
Ишлаб чиқариш захиралари (1000, 1100, 1500, 1600)			
Производственные запасы (1000, 1100, 1500, 1600)	150	2 505 079 466	2 049 662 501
Тугалланмаган ишлаб чиқариш (2000, 2100, 2300, 2700)			
Незавершенное производство (2000, 2100, 2300, 2700)	160	1 807 192 607	1 770 183 529

Кўрсаткичларнинг номи Наименование показателей	Сатр коди Код строки	Ҳисобот даври бошига На начало отчетного года	Ҳисобот даври охирига На конец отчетного года
1	2	3	4
Тайёрмаҳсулот (2800) Готовая продукция (2800)	170	132 171 816	146 589 422
Товарлар (2900 дан 2980 нинг айирмаси) Товары (2900 за минусом 2800)	180	552 870	686 184
Келгуси давр харажатлари (3100) Расходы будущих периодов (3100)	190	100 211 280	132 386 582
Кечиктирилган харажатлар (3200) Отсроченные расходы (3200)	200		
Дебиторлар, жами (сатр.220+230+240+250+260+270+280+290+300+310) Дебиторы, всего (стр.220+230+240+250+260+270+280+290+300+310)	210	850 512 086	978 027 990
шундан:муддати Утган из нее: просроченная	211	103 870 936	100 293 038
Харидор ва буюртмачилар қарзи (4000 дан 4900 нинг айирмаси) Задолженность покупателей и заказчиков (4000 за минусом 4900)	220	229 548 002	322 068 905
Ажратилган бўлимларнинг қарзи (4110) Задолженность обособленных подразделений (4110)	230		
Шўъба ва қарам хўжаликжамиятларнинг қарзи (4120) Задолженность дочерних и зависимых хозяйственных обществ (4120)	240		
Ходимларга берилган бўнақлар (4200) Авансы, выданные персоналу (4200)	250	283 904	423 720
Мол етказиб берувчилар ва пудратчиларга берилган бўнақлар (4300) Авансы, выданные поставщикам и подрядчикам (4300)	260	556 476 810	452 352 817
Бюджетта солиқ ва йиғимлар бўйича бўнақ тўловлари (4400) Авансовые платежи по налогам и сборам в бюджет (4400)	270	47 265 967	150 334 238
Мақсадли давлат жамғармалари ва сугурталар бўйича бўнақ тўловлари (4500) Авансовые платежи в государственные целевые фонды и по страхованию (4500)	280	8 326 139	47 994 487
Таъсисчиларнинг устав капиталига улушлар бўйича қарзи (4600) Задолженность учредителей по вкладам в уставный капитал (4600)	290		
Ходимларнинг бошқа операциялар бўйича қарзи (4700) Задолженность персонала по прочим операциям (4700)	300	5 757 815	2 602 357
Бошқа дебиторлик қарзлари (4800) Прочие депиторские задолженности (4800)	310	2 853 449	2 251 466
Пул маблағлари, жами (сатр.330+340+350+360), шу жумладан: Денежные средства, всего (стр. 330+340+350+360), в том числе:	320	1 233 377 752	1 408 975 315
Кассадаги пул маблағлари (5000) Денежные средства в кассе (5000)	330	258 473	194 520
Ҳисоблашиш сўғидаги пул маблағлари (5100) Денежные средства на расчетном счете (5100)	340	752 658	4 432 370
Чет эл валютасидаги пул маблағлари (5200) Денежные средства в иностранной валюте (5200)	350	978 373 774	228 369 124
Бошқа пул маблағлари ва эквивалентлари (5500, 5600, 5700) Прочие денежные средства и эквиваленты (5500, 5600, 5700)	360	253 992 847	1 175 979 301
Қисқа муддатли инвестициялар (5800) Краткосрочные инвестиции (5800)	370	7 478 513	9 286 015
Бошқа жорий активлар (5900) Прочие текущие активы (5900)	380	236 378 567	394 943 963
II бўлим бўйича жами (сатр.140+190+200+210+320+370+380) Итого по разделу II (стр.140+190+200+210+320+370+380)	390	6 872 954 957	6 890 741 501
Баланс активи бўйича жами (сатр.130+390) Всего по активу баланса (стр.130+390)	400	20 002 933 034	23 604 911 149

Кўрсаткичларнинг номи Наименование показателей	Сатр коди Код строки	Ҳисобот даври бошига На начало отчетного года	Ҳисобот даври охирига На конец отчетного года
1	2	3	4
ПАССИВ			
I.Ўз маблаглари манбалари			
I.Источники собственных средств			
Устав капитали (8300) Уставный капитал (8300)	410	356 129 921	643 414 256
Кушилган капитал (8400) Добавленный капитал (8400)	420		
Резерв капитали (8500) Резервный капитал (8500)	430	4 025 298 708	4 021 134 987
Сотиб олинган хусусий акциялар (8600) Выкупленные собственные акции (8600)	440		
Таксимланмаган фойда (копланмаган зарар) (8700) Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (8700)	450	5 104 330 247	7 407 449 436
Максандли тушумлар (8800) Целевые поступления (8800)	460	1 213 967 381	1 214 301 754
Келгуси давр харажатлари ва тўловлари учун захиралар (8900) Резервы предстоящих расходов и платежей (8900)	470		
I бўлим бўйича жами (сатр.410+420+430+440+450+460+470) Итого по разделу I (стр.410+420+430+440+450+460+470)	480	10 699 726 257	13 286 300 433
II.Мажбуриятлар			
II.Обязательства			
Узоқ муддатли мажбуриятлар, жами (сатр.500+510+520+530+540+550+560+570+580+590) Долгосрочные обязательства, всего (стр.500+510+520+530+540+550+560+570+580+590)	490	5 897 309 744	6 567 302 195
шу жумладан: узоқ муддатли кредиторлик қарзлари (сатр.500+520+540+560+590) в том числе: долгосрочная кредиторская задолженность (стр.500+520+540+560+590)	491	31 133 472	
шундан: муддати ўтган узоқ муддатли кредиторлик қарзлари из нее: просроченная долгосрочная кредиторская задолженность	492		
Мол етказиб берувчилар ва худратчиларга узоқ муддатли қарз (7000) Долгосрочная задолженность поставщикам и подрядчикам (7000)	500		
Ажратилган бўлималарга узоқ муддатли қарз (7110) Долгосрочная задолженность обособленным подразделениям (7110)	510		
Шуъба ва қарам хўжалик жамиятларга узоқ муддатли қарз (7120) Долгосрочная задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (7120)	520		
Узоқ муддатли кечиктирилган даромадлар (7210, 7220, 7230) Долгосрочные отсроченные доходы (7210, 7220, 7230)	530		83 452 444
Солиқ ва мажбурий тўловлар бўйича узоқ муддатли кечиктирилган мажбуриятлар (7240) Долгосрочные отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (7240)	540		
Бошка узоқ муддатли кечиктирилган мажбуриятлар (7250, 7290) Прочие долгосрочные отсроченные обязательства (7250, 7290)	550	217 552 877	693 190 514
Харидорлар ва буюртмачилардан олинган бўнақлар (7300) Авансы, полученные от покупателей и заказчиков (7300)	560	31 133 472	
Узоқ муддатли банк кредитлари (7810) Долгосрочные банковские кредиты (7810)	570	5 648 623 395	1 857 200 306
Узоқ муддатли қарзлар (7820, 7830, 7840) Долгосрочные займы (7820, 7830, 7840)	580		3 933 458 931
Бошка узоқ муддатли кредиторлик қарзлар (7900) Прочие долгосрочные кредиторские задолженности (7900)	590		

Кўрсаткичларнинг номи Наименование показателей	Сатр коди Код строки	Ҳисобот даври бошига На начало отчетного года	Ҳисобот даври охирига На конец отчетного года
1	2	3	4
Жорий мажбуриятлар, жами (сатр.610+630+640+650+660+670+680+690+700+710+720+730+740+750+760) Текущие обязательства, всего(сатр.610+620+630+640+650+660+670+680+690+700+710+720+730+740+750+760)	600	3 405 897 033	3 751 308 521
шу жумлардан: жорий кредиторлик қарзлари (сатр.610+630+650+670+680+690+700+710+720+760) в том числе: текущая кредиторская задолженность (сатр.610+630+650+670+680+690+700+710+720+760)	601	2 705 631 453	2 778 635 581
шундан: муддати ўтган жорийкредиторлик қарзлари из нее: просроченная текущая кредиторская задолженность	602		
Мол етказиб берувчилар ва худратчиларга қарз (6000) Задолженность поставщикам и подрядчикам (6000)	610	848 836 576	648 443 400
Ажратилган бўлиналарга қарз (6110) Задолженность обособленным подразделениям (6110)	620		
Шўъба ва қарам хўжалик жамиятларга қарз (6120) Задолженность дочерним и зависимым хозяйственным обществам (6120)	630		
Кечиктирилган даромадлар (6210, 6220, 6230) Отсроченные доходы (6210, 6220, 6230)	640	1 395 866	1 993 925
Солиқ ва мажбурий тўловлар бўйича кечикрилган мажбуриятлар (6240) Отсроченные обязательства по налогам и обязательным платежам (6240)	650		
Бошқа кечиктирилган мажбуриятлар (6250, 6290) Прочие отсроченные обязательства (6250, 6290)	660		
Олиган бўнақлар (6300) Полученные авансы (6300)	670	987 198 516	426 213 700
Бюджетга тўловлар бўйича қарз (6400) Задолженность по платежам в бюджет (6400)	680	478 679 516	645 114 666
Сугурталар бўйича қарз (6510) Задолженность по страхованию (6510)	690		
Мақсади давлат жамғармаларига тўловлар бўйича қарз (6520) Задолженность по платежам в государственные целевые фонды (6520)	700	46 497 152	38 570 913
Таъсисчиларга бўлган қарзлар (6600) Задолженность учредителям (6600)	710	210 613 516	879 469 052
Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қарз (6700) Задолженность по оплате труда (6700)	720	126 983 561	133 716 336
Қиска муддатли банк кредитлари (6810) Краткосрочные банковские кредиты (6810)	730	142 613 395	259 936 417
Қиска муддатли қарзлар (6820, 6830, 6840) Краткосрочные займы (6820, 6830, 6840)	740	9 281 847	1 548 823
Ўзоқ муддатли мажбуриятларнинг жорий қисми (6950) Текущая часть долгосрочных обязательств (6950)	750	546 974 472	709 193 775
Бошқа кредиторлик қарзлар (6950 дан ташқари 6900) Прочие кредиторские задолженности (6900 кроме 6950)	760	6 822 616	7 107 514
II бўлим бўйича жами (сатр.490+600) Итго по разделу II (сатр.490+600)	770	9 303 206 777	10 318 610 716
Баланс пассиви бўйича жами (сатр.480+770) Всего по пассиву баланса (сатр.480+770)	780	20 002 933 034	23 604 911 149



Приложение Ж
(справочное)

Отчет о финансовых результатах АО «АГМК» за 2020 г.
МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАР ТЎҒРИСИДАГИ ҲИСОБОТ - 2- сонли шакл
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ - форма № 2
1 январдан _____ 2020 йилгача
с 1 января по _____ 31 декабря _____ 2020года

		Кодлар Коды
		БХУТ буйича 2-шакл Форма № 2 по ОКУД
		0710002
Корхона, ташкилот Предприятие, организация	<u>АО "Алмалыкский металлургический комбинат"</u>	КТУТ буйича по ОКПО
		0193950
Тармок Отрасль	<u>добыча и обогащение руд цветных и драгоценных металлов</u>	ХХТУТ буйича по ОКЭД
		24440
Ташкилий-хукукий шакли Организационно-правовая форма	<u>акционерная</u>	ТХШТ буйича по КОПФ
		1151
Мулкчилик шакли Форма собственности	<u>акционерное общество</u>	МШТ буйича по КФС
		144
Вазирлик, идора ва бошкалар Министерства, ведомства и другие	_____	ДБИТ буйича по СООГУ
		06213
Солиқ тўловчининг идентификацион раками Идентификационный номер налогоплательщика	_____	СТИР ИНН
		202328794
Худуд Территория	_____	МХБТ СОАТО
		1727404
Манзилгоҳ Адрес	<u>г.Алмалык, Ташкентская область, ул. Амира Темура,53</u>	Жунатилган сана Дата отправки
Ўлчов бирлиги, минг сўм Единица измерения, тыс. сум.		Қабул қилинган сана Дата получения
		Топшириш муддати Срок представления

Кўрсаткичлар номи Наименование показателя	Сатр коди Код строки	Утган йилнинг шу даврида За соответствующий период прошлого года		Ҳисобот даврида За отчетный период	
		даромадлар (фойда) доходы (прибыль)	харажатлар (зарар) расходы (убыток)	даромадлар (фойда) доходы (прибыль)	харажатлар (зарар) расходы (убыток)
1	2	3	4	5	6
Махсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишдан соф тушум	010	17 813 714 265	x	23 222 870 714	x
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)					
Сотилган махсулот (товар, иш ва хизмат)ларнинг таннархи	020	x	7 059 999 940	x	7 912 058 266
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ и услуг)					
Махсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишнинг ялпи фойдаси (зарари) (сатр.010-020)	030	10 753 714 325		15 310 812 448	
Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (стр.010-020)					
Давр харажатлари, жами (сатр.050+060+070+080) шу жумладан	040	x	4 295 874 313	x	5 200 016 645
Расходы периода, всего (стр.050+060+070+080) в том числе					
Сотилган харажатлари	050	x	115 433 770	x	109 582 914
Расходы по реализации					
Материальный харажатлар	060	x	216 460 294	x	251 296 189
Административные расходы					
Бошқа операцион харажатлар	070	x	3 963 980 249	x	4 839 137 542
Прочие операционные расходы					
Келгусида солиққа тортилмаган базадан чиқариладиган ҳисоб даври харажатлари	080	x		x	
Расходы отчетного периода, исключаемые из налогооблагаемой базы в будущем					
Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари	090	252 614 129	x	140 034 078	x
Прочие доходы от основной деятельности					
Асосий фаолиятнинг фойдаси (зарари) (сатр. 030-040+090)	100	6 710 454 141		10 250 829 881	
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр.030-040+090)					
Молжавий фаолиятнинг даромадлари, (сатр.120+130+140+150+160), шу жумладан:	110	547 194 345	x	335 915 523	x
Доходы от финансовой деятельности, всего (стр.120+130+140+150+160), в том числе:					
Дивидендлар шаклидаги даромадлар	120	30 619 615	x	24 179 663	x
Доходы в виде дивидендов					
Фондлар шаклидаги даромадлар	130	62 336 359	x	54 152	x
Доходы в виде процентов					
Узоқ муддатли ижара (лизинг)дан даромадлар	140		x		x
Доходы от долгосрочной аренды (лизинг)					
Валюта курси фарқидан даромадлар	150	454 238 371	x	311 681 708	x
Доходы от валютных курсовых разниц					
Молжавий фаолиятнинг бошқа даромадлари	160		x		x
Прочие доходы от финансовой деятельности					
Молжавий фаолият бўйича харажатлар (сатр.180+190+200+210), шу жумладан:	170	x	1 380 452 515	x	1 062 246 280
Расходы по финансовой деятельности (стр.180+190+200+210), в том числе:					
Фондлар шаклидаги харажатлар	180	x	189 656 482	x	159 887 587
Расходы в виде процентов					
Узоқ муддатли ижара (лизинг) бўйича фондлар шаклидаги харажатлар	190	x		x	
Расходы в виде процентов по долгосрочной аренде (лизингу)					
Валюта курси фарқидан зарарлар	200	x	1 190 796 033	x	902 338 914
Убытки от валютных курсовых разниц					
Молжавий фаолият бўйича бошқа харажатлар	210	x		x	19 779
прочие расходы по финансовой деятельности					
Умумқўрали фаолиятнинг фойдаси (зарари) (сатр.100+110-170)	220	5 877 195 971		9 524 499 124	
Прибыль (убыток) от общезаяствственной деятельности (стр.100+110-170)					
Фавкуллодаги фойда ва зарарлар	230				
Чрезвычайные прибыли и убытки					
Даромад (фойда)солиғини тўлашга қадар фойда (зарар) (сатр.220+/-230)	240	5 877 195 971		9 524 499 124	
Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль) (стр.220+/-230)					
Даромад (фойда) солиғи	250	x	3 495 913 072	x	5 579 567 799
Налог на доходы (прибыль)					
Налог на сверхприбыль	251				
Отчисления от сверхприбыли на целевое финансирование	252				
Фойдадан бошқа солиқлар ва йиғимлар	260	x		x	
Прочие налоги и сборы от прибыли					
Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари) (сатр.240-250-260)	270	2 381 282 899		3 944 931 325	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (стр.240-250-260)					