



КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМИ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ И ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Косимова Раъно

Акционерное общество «Навоийский
горно-металлургический комбинат»

ORCID: 0009-0008-1759-9765

rm.kosimova@ngmk.uz

Аннотация. В статье исследуется коммуникационная стратегия как инструмент стратегического управления горнодобывающими компаниями в условиях цифровизации, институциональной трансформации и глобальных вызовов, включая требования ESG и прозрачности корпоративного управления. Актуальность исследования обусловлена проводимыми в Республике Узбекистан экономическими и институциональными реформами, направленными на повышение открытости экономики, привлечение инвестиций и интеграцию предприятий в мировое экономическое сообщество. На основе анализа теоретических подходов, международного опыта и эмпирических данных на примере АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» показано, что коммуникационная стратегия не только обеспечивает информационное сопровождение, но и способствует управлению репутационными рисками и поддержке управленческих решений.

Ключевые слова: коммуникационная стратегия, стратегическое управление, горнодобывающая отрасль, корпоративные коммуникации, ESG, репутационные риски, трансформация.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВА ГЛОБАЛ ТАҲДИДЛАР ШАРОИТИДА КОНЧИЛИК КОМПАНИЯЛАРИНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ ИНСТРУМЕНТИ СИФАТИДА КОММУНИКАЦИОН СТРАТЕГИЯ

Қосимова Раъно

«Навоий кон-металлургия комбинати» акциядорлик жамияти

Аннотация. Мазкур мақолада рақамлаштириш, институционал трансформация ва глобал таҳдидлар, жумладан ESG талаблари ҳамда корпоратив бошқарув шаффофлиги шароитида кончилик компанияларида стратегик бошқарув инструменти сифатида коммуникацион стратегиянинг ўрни ва аҳамияти тадқиқ этилган. Тадқиқотнинг долзарблиги Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий ва институционал ислохотлар билан изоҳланади. Ушбу ислохотлар иқтисодиёт очиқлигини таъминлаш, инвестицияларни жалб этиш ҳамда корхоналарни жаҳон иқтисодий ҳамжамиятига интеграция қилишга қаратилган. Назарий ёндашувлар, халқаро тажриба ва «Навоий кон-металлургия комбинати» акциядорлик жамияти мисолидаги эмпирик маълумотлар таҳлили асосида коммуникацион стратегия нафақат ахборот таъминотини амалга ошириши, балки репутацион рискларни бошқариш ва бошқарув қарорларини қўллаб-қувватлашга хизмат қилиши асослаб берилган.

Калит сўзлар: коммуникацион стратегия, стратегик бошқарув, кончилик саноати, корпоратив коммуникациялар, ESG, репутацион рисклар, трансформация.

COMMUNICATION STRATEGY AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF MINING COMPANIES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION AND GLOBAL CHALLENGES

Kosimova Ranokhon

Joint-Stock Company Navoi Mining and Metallurgical Company

Abstract. *The article explores the role of communication strategy as an instrument of strategic management in mining companies under conditions of digitalization, institutional transformation, and global challenges, including ESG requirements and corporate governance transparency. The relevance of the research is explained by the ongoing economic and institutional reforms in the Republic of Uzbekistan aimed at ensuring economic openness, attracting investment, and integrating enterprises into the global economic community. Based on theoretical approaches, international experience, and empirical data from JSC Navoi Mining and Metallurgical Company, it is substantiated that a communication strategy not only provides information support but also contributes to managing reputational risks and supporting managerial decision-making.*

Keywords: *communication strategy, strategic management, mining industry, corporate communications, ESG, reputational risks, transformation.*

Введение.

Современная горнодобывающая отрасль функционирует в условиях высокой волатильности мировых сырьевых рынков, усиления требований к устойчивому развитию и внедрения принципов ESG. Одновременно возрастают требования к прозрачности корпоративного управления и эффективности взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. В этих условиях коммуникационная стратегия приобретает особое значение как управленческий инструмент, позволяющий компаниям адаптироваться к изменениям и минимизировать репутационные и операционные риски.

Для Республики Узбекистан эта тема особенно актуальна в рамках проводимых экономических и институциональных реформ, направленных на повышение открытости национальной экономики и интеграцию предприятий в мировое сообщество в соответствии с приоритетами Стратегии развития страны до 2030 года. Крупные горнодобывающие компании, включая АО «Навоийский горно-металлургический комбинат», проходят этап институциональной трансформации, что усиливает необходимость системного подхода к корпоративным коммуникациям.

Целью статьи является исследование роли коммуникационной стратегии как инструмента эффективного управления горнодобывающими компаниями в условиях трансформации и глобальных вызовов на примере АО «НГМК». Объектом исследования является система стратегического управления предприятиями горнодобывающей отрасли, а предметом - коммуникационная стратегия как элемент этой системы.

Обзор литературы.

В своих научных трудах Стернин и Чарыкова определяют коммуникацию как процесс передачи и обмена информацией, характеризующийся деперсонифицированностью и абстрагированностью от конкретной ситуации. Тем не менее подобная трактовка не раскрывает содержание понятия в полном объеме, а преимущественно служит для разграничения его с категорией «общение» (Бурлакова и Качалова, 2017).

Более развернутое толкование представлено российским социологом Гавра (2022) в учебном пособии «Основы теории коммуникации». Учёный рассматривает коммуникацию как результативное синхронное и диахронное взаимодействие

социальных субъектов, возникающее в процессе обмена информацией, обладающей значимостью для каждой из сторон. Следовательно, коммуникация обретает содержание тогда, когда между людьми или их социальными общностями, находящимися в различных пространственных условиях, осуществляется обмен сведениями, представляющими ценность для всех участников взаимодействия.

Зарубежный учёный Аргенти (2013) в своих исследованиях написал, что концептуально-теоретическое осмысление коммуникационной стратегии как одного из ключевых компонентов современной теории корпоративного управления. В научной среде не выработано единого подхода к трактовке понятия «коммуникационная стратегия».

В научных работах Филиппова (2021) был представлен анализ критериев оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса в трудах.

Вместе с тем требует дополнительной научной проработки формирование корпоративной коммуникационной стратегии как самостоятельного инструмента повышения эффективности управления организацией. В условиях повышения значимости стратегического планирования коммуникационной деятельности, актуальная коммуникационная стратегия разрабатывается поэтапно, охватывая весь цикл от аналитики до оценки результатов.

Методология исследования.

В работе применён системный подход, позволяющий рассматривать коммуникационную стратегию как инструмент эффективного управления горнодобывающими компаниями в условиях трансформации и глобальных вызовов. Стратегический подход позволил рассматривать эффективное управление горнодобывающими компаниями как инструмент реализации стратегии предприятия и трансформации стратегических ориентиров в систему количественно измеримых показателей. В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, логического и структурно-функционального анализа, а также обобщения теоретических и практических материалов. Информационную базу исследования составили научные труды в области бюджетного управления, стратегического управления, прогнозирования и планирования, а также нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, регламентирующие деятельность промышленных предприятий.

Анализ и обсуждение результатов.

1. Коммуникационная стратегия в системе стратегического управления компанией. В научных исследованиях коммуникационная стратегия рассматривается как целенаправленная система управления процессами взаимодействия организации с ключевыми группами заинтересованных сторон. В отличие от традиционного подхода, при котором коммуникации выполняют преимущественно информационную функцию, стратегический подход предполагает их интеграцию в систему корпоративного управления. Для каждой группы заинтересованных сторон определяются оптимальные каналы передачи информации и примеры сообщений, которые способствуют повышению информированности, укреплению доверия и достижению корпоративных целей. Коммуникационная стратегия включает определение целей, целевых аудиторий, основных тезисов, каналов и инструментов коммуникации, а также систему показателей оценки эффективности (KPI). В управленческом контексте коммуникации способствуют снижению информационного разрыва между компанией и ключевыми заинтересованными сторонами, формированию доверия со стороны инвесторов и регуляторов, а также поддержке процессов принятия решений.

Ниже представлена схема основных каналов коммуникаций и ключевых сообщений для каждой группы заинтересованных сторон на примере АО «НГМК».

Как видно из представленной схемы на примере АО «НГМК», интеграция каналов коммуникации и сообщений осуществляется с учётом ожиданий и требований каждой группы заинтересованных сторон.

Таким образом, в рамках стратегического подхода коммуникационная стратегия выступает связующим элементом между стратегическими целями компании и внешней средой, обеспечивая устойчивость управленческой системы.

Каналы коммуникации по внешним и внутренним заинтересованным сторонам		
Группа заинтересованные стороны	Каналы коммуникации	Примеры взаимодействия
Единственный Акционер, Наблюдательный совет	<ul style="list-style-type: none"> Отчёты, собрания 	Заседания Акционера и Наблюдательного совета, предоставление регулярных отчётов
Государственные органы, Регуляторы	<ul style="list-style-type: none"> Официальная переписка 	Предоставление ответов на запросы, соблюдение требований регуляторов
Финансовое и инвестиционное сообщество	<ul style="list-style-type: none"> Официальный сайт, корпоративные соцсети, отчёты 	Публикация финансовых отчётов и пресс-релизов, предоставление информации банкам и партнёрам
Широкая общественность, СМИ	<ul style="list-style-type: none"> Официальный сайт, соцсети, публикации во внешних медиа 	Новости о деятельности Комбината, публикации о корпоративной социальной ответственности
Внутренние заинтересованные стороны		
Высшее руководство	<ul style="list-style-type: none"> Собрания, презентации 	Заседания Правления, стратегические презентации
Управленческий состав и инженерно технические работники	<ul style="list-style-type: none"> Электронная почта, внутренние медиа, встречи с руководством 	Новостные рассылки, публикации на внутреннем портале, рабочие встречи
Трудовой коллектив	<ul style="list-style-type: none"> Электронная почта, корпоративный портал, внутренние мероприятия, 	Расширенные совещания, новостные рассылки, командообразующие мероприятия, корпоративная газета

Рис. 1. Каналы коммуникации по группам заинтересованных сторон АО «НГМК»

Источник: данные Отчета об устойчивом развитии АО «НГМК за 2024 год.

2. Международные подходы к управлению коммуникациями в горнодобывающем секторе. Международная практика управления коммуникациями в горнодобывающих компаниях демонстрирует высокий уровень институционализации данной функции. Анализ деятельности ведущих компаний отрасли на основе публичной корпоративной и ESG-отчётности таких как Newmont, Barrick, Agnico Eagle показывает, что коммуникации интегрированы в ESG-стратегии, системы управления рисками и корпоративного управления.

Ключевыми элементами международных подходов являются:

- системный медиамониторинг и анализ репутационных рисков;
- использование KPI для оценки эффективности коммуникаций;
- активное применение цифровых каналов взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- связь коммуникационной стратегии с долгосрочными целями устойчивого развития.

Данные практики подтверждают, что коммуникации рассматриваются как управленческий ресурс, обеспечивающий адаптацию компаний к глобальным экономическим и социальным вызовам.

3. Коммуникационная стратегия АО «НГМК» в условиях корпоративной трансформации и повышения требований к информационной открытости

Таблица 1

Сравнительный анализ международной практики и коммуникационной стратегии АО «НГМК»

Критерий	Международная практика (Newmont, Barrick, Agnico Eagle)	АО «НГМК»	Перспективные направления развития
Институционализация коммуникационной функции	Коммуникации интегрированы в стратегическое управление; формализованные ESG-комитеты при совете директоров	Коммуникационная функция развивается в рамках корпоративного управления и участвует в поддержке управленческих решений	Дальнейшая формализация роли коммуникаций в стратегическом управлении
ESG-отчётность и стандарты раскрытия информации	Соответствие GRI, TCFD, ICMM, RGMP; независимая верификация	Международные стандарты внедряются поэтапно (частично внедрены GRI, RGMP)	Расширение практики верификации и унификация форматов раскрытия
Связь коммуникаций с управлением рисками	Системы медиамониторинга, репутационный риск-менеджмент	Мониторинг информационного поля и реактивные механизмы	Развитие систем раннего выявления репутационных рисков
Цифровые каналы взаимодействия	Интерактивные платформы, аналитические панели, визуализация данных	Активное использование цифровых каналов и онлайн-коммуникаций	Интеграция big data и аналитики
KPI коммуникационной стратегии	Формализованные индексы восприятия и вовлечённости стейкхолдеров	KPI находятся в стадии формирования	Включение коммуникационных метрик в систему стратегических показателей
Работа с инвесторами (IR) и международными аудиториями	Развитые IR-практики, регулярные мероприятия	Расширение международных коммуникаций и многоязычного контента	Усиление взаимодействия с финансовым сообществом и расширение публикаций на английском языке
Внутренние коммуникации	Цифровые корпоративные экосистемы, программы вовлечённости	Использование интранета и корпоративных медиа	Разработка системной оценки эффективности внутренних коммуникаций

Источник: Анализ данных корпоративных сайтов компаний: Newmont, Barrick, Agnico Eagle, АО «НГМК».

АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» является одним из крупнейших промышленных предприятий Республики Узбекистан и флагманом горнодобывающей индустрии страны. В условиях реализуемых экономических реформ компания осуществляет комплексную программу трансформации, направленную на цифровизацию производственных и управленческих процессов, внедрение технологий

искусственного интеллекта, адаптацию к международным ESG-стандартам и повышение качества корпоративного управления.

Трансформационные процессы объективно определяют возрастание стратегической значимости коммуникационной функции. В условиях повышения требований к информационной открытости, транспарентности управленческих решений и соблюдению международных стандартов раскрытия информации коммуникационная стратегия перестаёт быть исключительно инструментом информационного сопровождения и приобретает статус элемента корпоративного управления и риск-менеджмента. Коммуникации в данном контексте выступают не только каналом передачи информации, но и механизмом согласования интересов заинтересованных сторон, снижения институциональной неопределённости и формирования доверия к компании.

Указанные процессы объективно усиливают требования к коммуникационной функции компании, прежде всего в части сбора и управления большими данными, раскрытия и публикации информации, обеспечения прозрачности деятельности для ключевых групп заинтересованных сторон: инвесторов, государственных органов, регуляторов, международных институтов и широкой общественности.

Для оценки зрелости коммуникационной стратегии АО «НГМК» целесообразно провести сопоставление с международными практиками ведущих горнодобывающих корпораций, в рамках которых сформированы институционализированные подходы к управлению корпоративными коммуникациями.

Результаты сравнительного анализа позволяют констатировать использование АО «НГМК» диверсифицированной коммуникационной инфраструктуры, включающей корпоративный веб-сайт, цифровые платформы, социальные сети и инструменты внутренних коммуникаций. Медианприсутствие компании демонстрирует устойчивый характер и ориентировано на различные аудитории, включая национальных и международных заинтересованных сторон.

Вместе с тем, в условиях трансформации в ходе анализа выявляются следующие практические управленческие вызовы:

1. Раскрытие и структурирование больших данных. Публикация ESG-показателей (выбросы, водо- и энергопотребление, социальная ответственность, охрана труда) требует согласованности форматов, систематизации информации и её доступности для разных аудиторий, а также создания единой платформы для оперативного анализа.

2. Управление цифровыми коммуникациями и репутационными рисками. Активное использование социальных сетей и цифровых платформ ускоряет распространение информации, одновременно повышая риск негативных публикаций или недостоверной интерпретации данных. Решением является внедрение систем мониторинга и раннего реагирования в условиях интеграции компании в международное сообщество.

3. Интеграция коммуникационной стратегии в управленческие процессы. Коммуникационная деятельность сопровождает ключевые инициативы компании (публикации ESG-отчётов, Годовых отчетов). Основная задача — прямая увязка коммуникационных KPI с инвестиционной привлекательностью, корпоративной репутацией и вовлечённостью сотрудников.

4. Развитие внутренних коммуникаций. Для поддержки цифровизации и ESG-программ необходимы интерактивные платформы, вебинары и рассылки. Проблемой остаётся стандартизация контента и оценка его влияния на понимание корпоративных целей.

5. Обеспечение прозрачности для международных аудиторий. Публикации на английском языке и участие в международных рейтингах требуют точности данных, соблюдения стандартов GRI, RGMP и своевременного обновления информации, что

создаёт необходимость координации работы всех подразделений, участвующих в подготовке данных.

Выводы и предложения.

Проведённое исследование подтверждает, что коммуникационная стратегия является важным элементом стратегического управления горнодобывающими компаниями. На примере АО «НГМК» выявлено, что интеграция коммуникационной функции в управленческие процессы обеспечивает:

- прозрачность и согласованность раскрытия корпоративной информации;
- поддержку стратегических решений и инициатив по трансформации;
- повышение устойчивости компании к внутренним и внешним вызовам;
- координацию внутренних и внешних коммуникаций для укрепления корпоративной репутации.

Научная новизна исследования заключается в обосновании роли коммуникационной стратегии как управленческого инструмента в системе корпоративного управления горнодобывающих компаний Узбекистана в условиях институциональной трансформации. Практическая значимость работы проявляется в возможности применения предложенных подходов для дальнейшей институционализации коммуникационной функции, внедрения KPI, отражающих влияние коммуникаций на ключевые показатели деятельности, и совершенствования коммуникационных стратегий крупных промышленных предприятий.

Литература/References:

Ashurova N.B., Atamuradov Sh.A. (2019) "Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti" (O'quv qo'llanma). — Navoiy: NDKI.

GRI Standards (2021) Global Reporting Initiative. — Amsterdam. — URL: <https://www.globalreporting.org/>

ICMM (2017) Position Statement: Mining and Sustainable Development. — London: International Council on Mining & Metals. — 12 p. — URL: <https://www.icmm.com/>

Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value // Harvard Business Review. — 89(1/2). — P. 62–77.

Аргенти П.А. (2013) Corporate Communication. — Нью-Йорк: McGraw-Hill. — 452 с.

Бурлакова Е.В., Качалова С.М. (2017) Использование креативных стратегий в рекламе как залог её успешности // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. — № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-kreativnyh-strategiy-v-reklame-kak-zalog-ee-uspeshnosti>

Виноградова Е.А. (2021) Репутационный менеджмент в условиях устойчивого развития компании // Финансы и Кредит. — 34(10). — С. 1520–1531.

Гавра Д.П. (2022) Основы теории коммуникации: учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт. — 231 с.

Филиппов В.Н. (2021) К дискуссии об эволюции критериев оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса в условиях новой реальности // Российская школа связей с общественностью. — № 23. — С. 23–45.