

Стратегические предпосылки изменения модели организации медицинской помощи сотрудникам АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» под влиянием глобальных климатических изменений

Морозова Ю. А.^{1, *}, Мирзаев А. У.², Костевич М. И.¹

¹ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; *morozova.u24@yandex.ru

² Фонд Навоийского горно-металлургического комбината, Навои, Республика Узбекистан

РЕФЕРАТ

Цель. Целью исследования является обоснование новой модели охраны здоровья работников и эффективного водопользования на АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» в контексте реализации глобальной ESG-повестки и преодоления технологического разрыва в металлургической отрасли Узбекистана.

Методы. Теоретико-методологическую основу работы составляют базовая концепция школы стратегирования академика В. Л. Квинта, а также междисциплинарный подход к анализу сложных систем, разработанный совместно учеными МГУ им. М. В. Ломоносова, ЦЭМИ РАН и Навоийского государственного горно-технологического университета. На основе этих подходов проведено моделирование зависимости здоровья персонала от качества водных ресурсов и климатических факторов.

Результаты. В ходе исследования предложена научно обоснованная модернизация корпоративной медицинской базы Комбината, интегрированная со «Стратегией эффективного водопользования до 2040 г. и на более длительную перспективу». Стратегические приоритеты безопасного труда смещены в сторону минимизации рисков от ухудшения состояния окружающей среды и изменения климата.

Выводы. Внедрение разработанных решений позволит сформировать на базе предприятия передовую экосистему организации медицинской помощи, ориентированную на профилактику и сбережение здоровья. Созданный паттерн обеспечит долгосрочное устойчивое развитие не только сотрудников Комбината, но и всего населения региона.

Ключевые слова: ESG-повестка, металлургическое предприятие, стратегия эффективного водопользования, охрана здоровья работников, школа стратегирования В. Квинта, устойчивое развитие региона

Для цитирования: Морозова Ю. А., Мирзаев А. У., Костевич М. И. Стратегические предпосылки изменения модели организации медицинской помощи сотрудникам АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» под влиянием глобальных климатических изменений // Управленческое консультирование. 2026. № 4. С. 155–167. EDN VNLYQF

Strategic Prerequisites for Changing the Model of Healthcare Organization for Employees of JSC Navoi Mining and Metallurgical Company under the Influence of Global Climate Change

Yulia A. Morozova^{1, *}, Alisher U. Mirzaev², Maria I. Kostevich¹

¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *morozova.u24@yandex.ru

² Navoi Mining and Metallurgical Company Foundation, Navoi, Republic of Uzbekistan

ABSTRACT

Purpose. The study aims to substantiate a new model for occupational health and efficient water management at JSC Navoi Mining and Metallurgical Company within the framework of the global ESG agenda to bridge the technological gap in the metallurgical sector of Uzbekistan.

Methods. The theoretical and methodological foundation of this research is based on the strategy concepts of the Academician Vladimir L. Kvint's school of strategizing, alongside an interdisciplinary complex systems approach developed jointly by Lomonosov Moscow State University, CEMI RAS, and Navoi State Mining and Technological University. These approaches were used to model the dependence of personnel health on water quality and climate factors.

Results. The study proposes a scientifically grounded modernization of the Company's corporate medical base, closely integrated with the "Strategy for Efficient Water Management until 2040 and beyond". Strategic priorities for workplace safety are shifted toward minimizing the risks arising from environmental degradation and climate change.

Conclusions. Implementing the developed solutions will allow the enterprise to establish an advanced healthcare ecosystem focused on prevention and health preservation. This strategic pattern will ensure long-term sustainable development both for the Company's employees and the entire regional population.

Keywords: ESG agenda, metallurgical enterprise, efficient water management strategy, occupational health preservation, V. Kvint's school of strategizing, regional sustainable development

For citation: Morozova Yu. A., Mirzaev A. U., Kostevich M. I. Strategic Prerequisites for Changing the Model of Healthcare Organization for Employees of JSC Navoi Mining and Metallurgical Company under the Influence of Global Climate Change // Administrative Consulting. 2026. N 4. P. 155–167. EDN VNLYQF

Глобальными трендами в медицине является формирование общества здоровых людей, где акцент переносится на профилактику и повышение культуры сохранения здоровья, а не на лечение. Основной концепцией становится сохранение популяции и повышение качества жизни, в том числе за счет трансформации и адаптации моделей системы здравоохранения к вызовам, связанным с техногенными катастрофами, глобальным изменением климата [21], а также экономическими последствиями различных других трендов, например, терроризма [5]. Особенный интерес представляет рассмотрение данной темы с позиций формирования новой ноосферой экономики [6]. Также необходимо отметить историю стратегирования [4] и различные примеры в качестве истоков современной теории стратегирования [17; 18].

Теоретические основы данного исследования представлены школой академика В. Л. Квинта [7; 8]. Отметим вопрос повышения качества жизни как один из основных трендов медицины в мире [9]. Также важную роль играют инновации в различных направлениях медицины [13; 14].

Стратегирование медицинской помощи представлено и в иных научных работах, причем рассмотрены такие вопросы, как кадровый дефицит [19], качество жизни детей [3], региональные стратегии [15], маркетинговые стратегии [16], цифровизация здравоохранения [10] и др.

Отметим значимую роль научных исследований глобальных климатических изменений, влияющих на медицину, например: математического моделирования [20], геомедицинских исследований [12], климатической миграции [11], метеорологических факторов [2] и др.

На фоне демографического бума, связанного с ростом рождаемости при сохранении высокого уровня продолжительности жизни в Узбекистане, приоритетным направлением системы здравоохранения страны остается повышение уровня здоровья населения за счет пролонгации политики доступности и повышения качества оказания медицинской помощи населению. При этом нужно отметить, что существующая система здравоохранения не подготовлена к быстрому реагированию на изменение модели пациента, обусловленное изменением климатических норм и истощением водных ресурсов. В Узбекистане отсутствует полномас-

штабная система обеспечения граждан бесплатной медицинской помощью (система государственного медицинского страхования функционирует лишь в ряде регионов страны).

В связи с вышеизложенным, актуален позитивный опыт консолидации усилий государства и ведущих компаний в обеспечении здоровья населения в рамках частно-государственного партнерства и полномасштабной реализации ESG-повестки. Целью работы является выявление динамики и эффективности для здоровья населения и показателей социальной деятельности такого партнерства на примере деятельности одной из ведущих компаний Узбекистана — АО «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Социальная политика одного из крупнейших в мире производителей золота АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (АО «НГМК») направлена на сохранение высокого уровня здоровья не только сотрудников, но и членов их семей, а также жителей городов расположения предприятий комбината. Собственная инфраструктура позволяет оказывать широкий спектр медицинских услуг на уровне как амбулаторной, стационарной, так и реабилитационной помощи. Однако одной из приоритетных задач Комбината становится повышение градуса ответственности сотрудников за свое здоровье, а также перестройка модели организации медицинской помощи с акцентом на профилактику заболеваний, вызываемых низким качеством воды (инфекционного, хронического и психического характера). Широко известно, что снижение качества питьевой и бытовой воды способствует всплеску целого спектра заболеваний как инфекционного, так и хронического характера: это заболевания почек, печени и желудочно-кишечного тракта, что требует долгосрочного лечения и наблюдения, а также расстройства нервной системы и психические расстройства.

АО «НГМК» имеет собственную медицинскую базу, в связи с чем было предложено изменение модели оказания медпомощи работникам Комбината в рамках реализации стратегии.

С 2010 по 2024 г. АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» прошел путь от государственного предприятия с закрытой отчетностью до публичного акционерного общества, публикующего аудит по международным стандартам (МСФО)^{4, 5} — в рамках реализации ESG-принципов своего стратегического развития. Данные принципы в социальной и экологической сферах должны включать и заботу о здоровье сотрудников и жителей городов расположения предприятий.

До 2019–2020 гг. финансовые показатели Комбината практически не публиковались в открытом доступе. С 2021 г., после реорганизации и разделения на три предприятия (АО «НГМК», ГП «Навои уран» и ГУ «Фонд НГМК»), отчетность стала прозрачной⁶.

Бесплатные медицинские услуги доступны 100% сотрудников, которые защищены коллективным договором. Медико-санитарная часть (МСЧ) Комбината является крупнейшей в регионе и обслуживает не только персонал, но и членов их семей. С 2022 г. содержание социальных объектов (санаториев, поликлиник) проходит через механизм благотворительных взносов в Фонд НГМК, что отражается

⁴ Отчет об устойчивом развитии за 2020 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2021. 124 с. URL: <https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2024/08/sr-2020-ru-1.pdf> (дата обращения: 13.04.2026).

⁵ Отчет об устойчивом развитии за 2021 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2022. URL: <https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2024/08/sr-2021-ru-2.pdf> (дата обращения: 13.04.2026).

⁶ Там же.

в отчетности как социальные инвестиции^{7, 8}. После реорганизации Комбината в 2021 г. большинство медицинских объектов (поликлиники, МСЧ) перешли под управление Фонда НГМК. АО «НГМК» (как промышленное предприятие), выделяет Фонду средства на их содержание.

С 2020 по 2025 г. совокупная выручка АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» продемонстрировала более чем двукратный рост (на 137,5%), увеличившись с 4,55 млрд до 10,82 млрд долларов, а прибыль в 2025 г. составила рекордные 3,5 млрд долл. В отчетах НГМК за 2023–2024 гг. социальные расходы (включая медицину, образование и благоустройство) значительно выросли и составляют около 80–90 млн долл. США ежегодно, реализуясь в рамках таких направлений, как «Обеспечение бесплатного медицинского обслуживания сотрудников и пенсионеров»; «Организация лечебно-профилактических мероприятий»; «Развитие и ремонт объектов здравоохранения»⁹.

Все сотрудники Комбината обеспечены бесплатным медицинским обслуживанием через сеть медпунктов и поликлиник Фонда. Общая численность персонала АО «НГМК» по состоянию на конец 2024 г. составила 47 666 человек. С 2020 г. компания демонстрирует стабильный рост штата, несмотря на масштабную структурную реорганизацию 2021 г.¹⁰ При этом текучесть кадров сократилась с 5,1% в 2022 г. до 2,5% в 2024 г., что свидетельствует о высокой лояльности персонала и эффективности социальной политики^{11, 12, 13}. Данное обстоятельство приносит значительную пользу экономике предприятия и отражается на выручке и прибыли.

В Узбекистане можно констатировать следующие средние расходы на одного жителя в 2024 г. на основе утвержденных бюджетных параметров и прогнозируемой численности населения (на 2024 г. — 37,1 млн человек)¹⁴. По оценкам международных организаций и текущим бюджетным планам совокупные государственные расходы на медицину в Узбекистане планомерно растут, достигая доли около 3,5–4%

⁷ Там же.

⁸ Отчет об устойчивом развитии за 2019 год [Электронный ресурс] / ГП «НГМК». 2020. URL: <https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2024/08/sr-2019-ru-1.pdf> (дата обращения: 13.04.2026).

⁹ Отчет об устойчивом развитии за 2023 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2024. URL: https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2024/11/NMMC_SDR2023_RUS_website-version_011124.pdf (дата обращения: 13.04.2026).

¹⁰ Отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2025. URL: <https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2025/07/OUR-2024.pdf> (дата обращения: 13.04.2026).

¹¹ Там же.

¹² ESG-дайджест за 2024 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2025. URL: https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2025/10/22_10_RUS_%D0%9D%D0%93%D0%9C%D0%9A-%D0%94%D0%90%D0%99%D0%96%D0%94%D0%95%D0%A1%D0%A2.pdf (дата обращения: 13.04.2026).

¹³ Отчет об устойчивом развитии за 2023 год [Электронный ресурс] / АО «НГМК». 2024. URL: https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2024/11/NMMC_SDR2023_RUS_website-version_011124.pdf (дата обращения: 13.04.2026).

¹⁴ Demographic situation in the Republic of Uzbekistan (January-June 2024) : Press release / Statistics Agency under the President of the Republic of Uzbekistan. 2024. URL: https://stat.uz/img/demografiya-press-reiz-22_07_2024-english-_p27562.pdf (дата обращения: 22.05.2026); Current health expenditure per capita (current US\$) — Uzbekistan / The World Bank. 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.PC.CD?locations=UZ> (дата обращения: 13.04.2026); В 2024 году в Узбекистане более 50% расходов Государственного бюджета приходится на социальную политику [Электронный ресурс] / Посольство Республики Узбекистан в Республике Казахстан. 2024. URL: <https://uzembassy.kz/ru/article/v-2024-godu-v-uzbekistane-bolee-50-rashodov-gosudarstvennogo-byudzheta-prihoditsya-na-socialnyu-politiku> (дата обращения: 13.04.2026).

от ВВП¹⁵. В этой связи имеет смысл сравнить финансирование социальных расходов Комбината со средними по стране показателями. При делении 90 млн долларов на 47 тыс. сотрудников получается примерно 1,9 тыс. долларов на одного человека. В Узбекистане совокупные государственные расходы на социальную сферу составляют около 4,7–4,8 млн сумов на одного жителя в год (в эквиваленте порядка 370–380 долларов на душу населения), из них примерно 87 долларов направлено непосредственно на здравоохранение¹⁶. Если взять долю расходов на здравоохранение в общих социальных расходах (примерно четверть) за основу, то на медицинское обслуживание работников и их семей, а также обеспечение деятельности медицинских организаций направляется примерно 450–500 долларов на человека, что свидетельствует о значительно более высоком обеспечении охраны здоровья сотрудников. Однако эти расчеты необходимо уточнить, так как медицинские организации Комбината обслуживают не только работников, но и членов их семей (см. далее).

Вместе с тем необходимо отметить, что в Узбекистане показатель государственного финансирования постепенно растет, но остается относительно невысоким по международным меркам. При этом граждане самостоятельно оплачивают из своего кармана от 51% до 65% всех медицинских расходов в стране (включая покупку медикаментов в аптеках, которые почти не субсидируются государством амбулаторно). Правительство Узбекистана поставило стратегическую цель — снизить эту долю до 47% к 2027 г. Сумма доплаты на человека: в среднем каждый житель тратит на лечение, диагностику и покупку лекарств из личных средств около 100–120 долларов в год (номинально). Совокупные же общие расходы (государство + личные средства гражданина) составляют до 200 долларов на душу населения в год. Более половины этих личных трат (около 52%) уходит на коммерческую диагностику, лабораторные исследования и стоматологию¹⁷. Таким образом, даже при учете суммарной численности обслуживаемого медицинскими организациями Комбината контингента (120–130 тыс. человек) очевиден значительно более высокий уровень медицинского обеспечения работников Комбината и членов их семей по сравнению со средним по стране уровнем.

Комбинат придерживается международной стратегии «Нулевого травматизма» (Zero Harm) и стандарта ISO 45001:2018. С начала внедрения в компании ESG-принципов в управлении идет существенное сокращение уровня травматизма на предприятиях, который в настоящее время уже ниже отраслевых средних значений в странах СНГ¹⁸, критических инцидентов со смертельным исходом не зафиксировано.

¹⁵ Health systems in action 2024: Uzbekistan / S. Robinson, J. Yin (eds.) ; European Observatory on Health Systems and Policies. 2024. 24 p. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-action-uzbekistan-2024> (дата обращения: 13.04.2026); Госбюджет Узбекистана на 2024 год сохранит социальную направленность [Электронный ресурс] / А. Тен // Kursiv Media Узбекистан. 2023. URL: <https://uz.kursiv.media/2023-11-01/gosbyudzh-et-uzbekistana-na-2024-god-sohranit-sotsialnuyu-napravlennost/> (дата обращения: 13.04.2026); Uzbekistan Healthcare Spending / Macrotrends LLC. 2026. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/uzb/uzbekistan/healthcare-spending> (дата обращения: 13.04.2026).

¹⁶ Сенат одобрил Закон о Государственном бюджете на 2025 год // Сенат Олий Мажлиси Республики Узбекистан : [официальный сайт]. 2024. URL: <https://senat.uz/ru/plenary-sessions/post-3041> (дата обращения: 22.05.2026).

¹⁷ Доля частных в здравоохранении Узбекистана достигла 30% [Электронный ресурс] / П. Горячкин // Kursiv Media Узбекистан. 2024. URL: <https://uz.kursiv.media/2024-12-23/dolya-chastnikov-v-zdravoohranenii-uzbekistana-dostigla-30/>; Доля частных клиник в Узбекистане выросла с 10 до 30% [Электронный ресурс] / Д. Максимов // Everyday.uz : новости Узбекистана. 2025. URL: everyday.uz (дата обращения: 22.05.2026).

¹⁸ Представители СМИ ознакомились с отчетом о проделанной АО «НГМК» работе в 2024 году // Официальный сайт АО «НГМК». 2025. URL: <https://actual.ngmk.uz/ru/home/prensa/2070-oav-vakillari-nkmk-aj-tomonidan-2024-yilda-amalga-oshirilgan-ishlar-yuzasidan-hisobot-bilan-tanishdi.html> (дата обращения: 13.04.2026).

Таким образом, включение качественного медицинского обслуживания в реализацию ESG-повестки на одном из крупнейших предприятий Узбекистана соответствует современным трендам, соотносится с ростом выручки и чистой прибыли предприятия и позволяет усилить его инновационную активность в рамках «зеленых преобразований».

«Водная проблема» является непреложным условием достижения «зеленого равновесия». По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), небезопасная вода ежегодно уносит жизни около 1,4 млн человек¹⁹. Вследствие потребления высокоминерализованной, отравленной химикатами воды жители низовьев рек Узбекистана теряют в среднем от 2,5 до 4 лет жизни по сравнению со среднестатистическим уровнем [1]. Водный кризис в Узбекистане обостряется: к 2030 г. прогнозируемый дефицит ресурсов может превысить 7–15 млрд м³. При потреблении более 90% воды сельским хозяйством, промышленный сектор, включая Навоийский горно-металлургический комбинат, создает высокую нагрузку на водные ресурсы, вынуждающую внедрять оборотные технологии. В сельских регионах доступ к питьевой воде имеют лишь около 71% граждан. При этом поверхностные источники сильно загрязнены стоками и пестицидами, так как безопасную очистку проходит лишь 32% из них. Высокая минерализация и загрязнение воды вызывают рост заболеваемости органов пищеварения и почек у населения, особенно в низовьях рек. В мае 2024 г. принято постановление президента Республики Узбекистан «О мерах по устойчивому развитию Акционерного общества „Навоийский горно-металлургический комбинат“ до 2030 года». В дорожной карте особое внимание уделено вопросам водосбережения. Анализ стратегии природоохранной деятельности НГМК указывает на попытки смягчить воздействие на экосистему²⁰. Сказанное означает, что выход на траекторию устойчивого развития для АО «НГМК» неразрывно связан со стратегическим решением «водной проблемы», что прямо сопряжено со сферой охраны здоровья как работников, так и жителей районов расположения предприятий комбината.

Один из приоритетов стратегии развития Комбината — «Развитие системы безопасного труда и формирование „зеленых навыков“ по использованию воды». Рассмотрим соответствующие конкурентные преимущества для реализации данного стратегического приоритета.

АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» расположен своими основными мощностями в пустыне Кызылкум, потребляя при этом для рабочих нужд 130 млн кубометров (тонн) воды ежегодно. НГМК планомерно снижает удельный расход воды. К 2024 г. он составил 0,92 м³ на тонну переработанной руды (против 1,05 м³ в 2020 г.). Цель: к 2030 г. снизить этот показатель до 0,8 м³/т и сэкономить за этот период до 36 млн м³ чистой воды²¹. Вода доставляется через многокилометровые водоводы (например, магистральный водовод «Амударья — Зарафшан»). Доля вторичного использования воды выросла с 16% в 2020 г. до 25% в 2024 г. с целевым ориентиром в 35–40% к 2030 г. Активно используется солнечная энергия — для нужд горячего водоснабжения подразделений установлено более 260 гелиоустановок, что снижает нагрузку на энергосистему. Применяются технологии с использованием новых сорбентов — Комбинат ведет разработки по синтезу

¹⁹ Drinking-water : Fact sheet / World Health Organization. 2023. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water> (дата обращения: 21.05.2026).

²⁰ Бакоев Х. Ю., Холбоев Ф. О. Экологические аспекты решения водных проблем АО «НГМК» [Электронный ресурс] // Внедра.ру : Глобус: геология и бизнес. 2025. URL: <https://www.vnedra.ru/ekologicheskie-aspekty-resheniya-vodnyh-problem-ao-ngmk-27256/> (дата обращения: 21.05.2026).

²¹ Sustaining Growth Through Smart Water Management // NMMC : official website. 2025. URL: <https://www.ngmk.uz/en/press-center/news-and-press-releases/Sustaining-Growth-Through-Smart-Water-Management/> (дата обращения: 01.03.2026).

собственных сорбентов из местных минералов для более эффективной очистки промышленных стоков. В 2025 г. агентство Sustainable Fitch присвоило НГМК ESG-рейтинг «3», отметив отсутствие серьезных экологических инцидентов и наличие надежной политики управления водными ресурсами²².

Последствия изменения климата — засухи, высокие температуры, периоды сильной жары, обильные осадки и наводнения — усугубляют проблемы водопользования АО «НГМК» и оказывают негативное влияние на здоровье работников, что свидетельствует о необходимости системам безопасности и охраны труда реагировать на новые вызовы и кардинально перестраивать свою работу, а также активно внедрять «зеленые» навыки по использованию воды с тем, чтобы обеспечить сохранение здоровья и долголетие своему персоналу.

ESG-стратегия компании предусматривает реализацию приоритетов по эффективному водопользованию АО «НГМК», акценты приоритета в сфере безопасного труда смещены на водные ресурсы и охрану здоровья работников Компании в зависимости от качества воды, изменения климата и ухудшения состояния окружающей среды. Реализация приоритета «Развитие системы безопасного труда и формирование „зеленых навыков“ по использованию воды» позволит Компании сформировать совершенно новую — инновационную и высокотехнологичную систему безопасного труда в сфере водных ресурсов, отвечающую международным стандартам и способную сыграть важную роль в предотвращении распространения заболеваний, в том числе связанных с водой, и защите здоровья и долголетия работников и общества в целом.

АО «НГМК» обладает уникальными преимуществами, находится в авангарде усилий по продвижению и поддержке практической реализации в Узбекистане подхода «Единое здоровье», обладая собственной медицинской и санаторно-курортной инфраструктурой, находящейся на балансе ГУ «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината».

В составе комплекса находятся 5 медико-санитарных частей с развернутым койочным фондом на 632 стационарные койки и мощностью 3131 посещений в амбулаторно-поликлинических учреждениях (АПУ), а также 4 санаторно-курортных учреждения, имеющих суммарную койочную мощность 495 коек (табл. 1, 2).

Таблица 1

Объекты медицинской инфраструктуры, находящиеся на балансе ГУ «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината»

Table 1. Medical infrastructure facilities on the balance sheet of the State Institution “Fund of the Navoi Mining and Metallurgical Company”

№	Объект	Адрес	Мощность АПУ	Кол-во коек	Численность обслуживаемого контингента, чел.	Профиль медицинской помощи
1	МСО-1	Навоийская область, город Навоий, улица Навоий, 27	1011	241	28 987	Лечебно-профилактическое учреждение
2	МСЧ-2	Навоийская область, город Учкудук, улица Узбекистон, 5	416	87	22 380	Лечебно-профилактическое учреждение

²² Navoi Mining & Metallurgical Company, JSC: Factsheet / NMMC. 2025. 3 p. URL: <https://www.ngmk.uz/images/investors/Fact%20sheet%20eng.pdf> (дата обращения: 28.05.2026).

Окончание табл. 1

№	Объект	Адрес	Мощность АПУ	Кол-во коек	Численность обслуживаемого контингента, чел.	Профиль медицинской помощи
3	МСЧ-3	Навоийская область, город Зарафшан, 5 микрорайон	1404	171	50 346	Лечебно-профилактическое учреждение
4	МСЧ-4	Самаркандская область, Нурободский район, город Нуробод, Амир Темур МФЙ, улица Мустакиллик, 29	150	72	12 710	Лечебно-профилактическое учреждение
5	МСЧ-5	Навоийская область, Конимехский район, поселок Зафаробод	150	61	7625	Лечебно-профилактическое учреждение
ИТОГО			3131	632	122 048	—

Источник: составлено авторами по материалам АО «НГМК».

Таблица 2

**Объекты санаторно-курортной инфраструктуры, находящиеся на балансе
ГУ «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината»**

Table 2. Sanatorium and resort infrastructure facilities on the balance sheet
of the State Institution "Fund of the Navoi Mining and Metallurgical Company"

№	Объект	Адрес	Кол-во коек	Профиль медицинской помощи
1	Санаторий-профилакторий «Металлург»	Навоийская область, Карманинский район Янги арик, Каттамачит	200	Санаторно-курортное учреждение
2	Санаторий «НГМК»	Жизахская область, Зоминский район, «ДУОБА»	150	Санаторно-курортное учреждение
3	Санаторий-профилакторий «Кончи»	Навоийская область, город Учкудук, улица Бустон, 19	90	Санаторно-курортное учреждение
4	Санаторий-профилакторий «Нурабад»	Самаркандская область, Нурободский район, Нурбулок, Машал МФЙ	55	Санаторно-курортное учреждение
ИТОГО			495	—

Источник: составлено авторами по материалам АО «НГМК».

Если в 2023 г. медицинские организации Фонда АО «НГМК» оказали медицинские услуги 8047 работникам, 4451 ребенку в возрасте до 14 лет, 218 подросткам 15–17 лет, 2477 пенсионерам и 793 людям с ограниченными возможностями, обеспечив 632 887 посещений в амбулаторные медико-санитарные отделения и медико-санитарные части Фонда (всего около 16 тыс. пациентов), то в 2024 г. на объектах медицинской инфраструктуры получили стационарное лечение 28 366 пациентов, количество услуг в амбулаторном секторе составило 1 519 914, кроме того, санаторно-курортное лечение получили 7729 пациентов. Данные по количеству пролеченных пациентов представлены по каждой организации в табл. 3.

С учетом того, в Узбекистане в среднем число посещений врачей оставляет примерно 3,2 на одного человека²³, данные по интенсивности обслуживания сотрудников и членов семей АО «НГМК» показывают, что данный контингент в несколько раз чаще посещает врачей по сравнению со средним по стране уровнем.

Дальновидность и стратегическая мудрость руководства АО «НГМК» позволила своевременно обратить внимание на экологическую проблему и привела к формированию такого важного документа, как «Стратегия эффективного водопользования АО „Навоийский горно-металлургический комбинат“ на период до 2040 года и более длительную перспективу». Данная стратегия тесно связана с решениями задач охраны здоровья. Основные направления развития и совершенствования системы здравоохранения АО «НГМК» в текущих реалиях были определены в Плане мероприятий по развитию социальной сферы, направленном на дальнейшее совершенствование системы здравоохранения, обеспечение повышения качества медицинского обслуживания работников АО «НГМК» в лечебно-профилактических учреждениях РУ ГУ «Фонд НГМК» на 2025 г. Таким образом, комплексный ESG-подход к стратегированию развития компании обеспечивает не только ее стратегически

Таблица 3

Данные по количеству пролеченных больных в стационаре и количество посещений амбулаторно-поликлинических учреждений за 2024 год

Table 3. Data on the number of patients treated in the hospital and the number of visits to the hospital in 2024

№	Объект	Количество пролеченных больных	Количество посещений АПУ
1	МСЧ-1	11 085	414 771
2	МСЧ-2	4158	244 565
3	МСЧ-3	7395	649 046
4	МСЧ-4	2555	102 515
5	МСЧ-5	3173	109 017
6	Санаторий-профилакторий «Металлург»	4495	—
7	Санаторий «НГМК»	н/д	—
8	Санаторий-профилакторий «Кончи»	2073	—
9	Санаторий-профилакторий «Нурабад»	1161	—

Источник: составлено авторами по материалам АО «НГМК».

²³ На одного врача в регионах Узбекистана стало приходится больше людей [Электронный ресурс] // MJDC.uz : [сайт]. 2026. 8 мая. URL: <https://mjdc.uz/data-ru/tpost/s64dvctfn1-nadnogo-vracha-v-regionah-uzbekistana> (дата обращения: 29.05.2026).

поступательное развитие как крупнейшего экономического субъекта, но и устойчивое развитие ее социальной сферы и уровня соблюдения строгих экологических норм.

Литература

1. Абдираимова Ш. А. Тенденции долголетия населения в Республике Узбекистан // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10, № 9. С. 405–412. DOI: 10.33619/2414-2948/106/45. EDN: MDJZNE
2. Груздева А. Ю. Влияние метеорологических факторов на развитие обострений болезней системы кровообращения : спец. 14.02.01 «Гигиена» : дис. ... канд. мед. наук / Груздева Анна Юрьевна. М., 2021. 130 с. EDN: DVSEJD
3. Качество жизни детей с миодистрофией Дюшенна и другими неврологическими заболеваниями: возрастные различия и стратегии оптимизации медицинской помощи / Г. Е. Сакбаева, Т. П. Васильева, С. В. Русских [и др.] // Менеджер здравоохранения. 2025. № 9. С. 131–139. DOI 10.21045/1811-0185-2025-9-131-139. EDN: QCDDDM
4. Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
5. Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 14–25. EDN: WHWVHP
6. Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // Управленческое консультирование. 2013. № 5. С. 13–19. EDN: WHWVHP
7. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17. EDN: TENMXD
8. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84, № 5. С. 412–425. DOI: 10.7868/S0869587314050107. EDN: SDEDLF
9. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // Инновации. 2014. № 9. С. 41–51. EDN: TLODJN
10. Косинова Н. Н., Мелихова Л. А. Экономико-управленческая эффективность цифровизации здравоохранения // Стратегические приоритеты развития внутренней и внешней среды менеджмента в здравоохранении : монография. Волгоград : Волгоградский государственный медицинский университет, 2025. С. 63–81. EDN: OMYNUZ
11. Лукьянец А. С., Тышкевич А. И. Проблема климатических мигрантов: ситуация в Арктике // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-2. С. 333–340. DOI: 10.17513/vaael.2004. EDN: UJWKGGR
12. Макоско А. А. Геомедицинские исследования: состояние и перспективы в условиях изменяющегося климата // Метеорология и гидрология. 2024. № 2. С. 7–16. DOI: 10.52002/0130-2906-2024-2-7-16. EDN: VTQNIIF
13. Новикова И. В. Факторы «своевременность» и «инновационная информация» при кадровом стратегировании компании // Теория и практика стратегирования : сб. избр. науч. ст. и материалов IV Междунар. научно-практ. конф. (18 февраля 2021 г.). В 2 т. Т. I : Московский университетариум стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. М. : Изд-во Моск. ун-та, 2021. С. 34–39 (Экономическая и финансовая стратегия). EDN: VNOFXG
14. Новикова И. В., Цапко Ю. Е. Трудовые ресурсы как источник инновационного развития экономики страны и региона // В мире научных открытий. 2014. № 5.2 (53). С. 820–830. EDN: SHTRFN
15. Приоритетная региональная стратегия совершенствования организации оказания медицинской помощи пациентам со злокачественными новообразованиями органов пищеварения / А. Г. Егорова, С. А. Суслин, Д. С. Зинатуллина [и др.] // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2025. № 1. С. 804–823. DOI: 10.24412/2312-2935-2025-1-804-823. EDN: OHFCTT
16. Сардарян А. С., Куш О. В. Маркетинговая стратегия федерального центра, оказывающего высокотехнологичную медицинскую помощь // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей : материалы симпозиума в рамках XX (LII) Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых «Образование, наука, инновации: вклад молодых исследователей», посвящ. 80-й годовщине Победы в Великой Отечественной

- войне (Кемерово, 20 апреля 2025 г.). Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2025. С. 493–496. EDN: NAXIVB
17. *Сасаев Н. И., Квинт В. Л.* Обоснование развития газоперерабатывающего и газохимического производства как стратегического приоритета развития экономики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 5. С. 102–116. DOI: 10.18721/JE.12508. EDN: MZXIQB
 18. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово : КемГУ, 2021. 388 с.
 19. *Тимофеева Р. А., Хобец В. В.* Кадровый дефицит в медицине: стратегии преодоления и пути к улучшению медицинской помощи в регионах // Исследования и практика в социально-экономической и гуманитарной сфере : сб. ст. XLIII всерос. (нац.) науч. конф. (Санкт-Петербург, 09 июля 2025 г.). СПб. : Гуманитарный национальный исследовательский институт НАЦРАЗВИТИЕ, 2025. С. 40–49. EDN: FNWUMG
 20. *Яковлев М. Ю., Бобровницкий И. П., Рахманин Ю. А.* Основные принципы разработки математической модели метеопатических реакций организма на воздействие неблагоприятных погодных условий и рекомендаций по ее применению в персонализированной профилактике метеозависимых заболеваний системы кровообращения // Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 2016. Т. 93, № 2-2. С. 185–186. EDN: XWPGNZ
 21. *Kvint V., Darkin S.* The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development. New York : Apple Academic Press, 2016. 166 p.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Морозова Юлия Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; morozova.u24@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0524-6937

Мирзаев Алишер Умирзокович, доктор медицинских наук, старший научный сотрудник, начальник регионального управления «Зафаробод», Государственное учреждение «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината», Навои, Республика Узбекистан; mirzaev-69@mail.ru, amirzaev296@gmail.com; ORCID: 0000-0002-8216-54

Костевич Мария Игоревна, соискатель, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; kostevich2000@mail.ru; ORCID: 0009-0007-2978-5154

References

1. Abdiraimova Sh. A. Trends in the longevity of the population in the Republic of Uzbekistan // Bulletin of Science and Practice [Buletен nauki i praktiki]. 2024. Vol. 10, N 9. P. 405–412. (In Russ.). DOI: 10.33619/2414-2948/106/45. EDN: MDJZNE
2. Influence of meteorological factors on the development of exacerbations of diseases of the circulatory system. 14.02.01 “Hygiene” : diss. ... Cand. med. Sci. / Gruzdeva Anna your'evna. Moscow, 2021. 130 p. (In Russ.). EDN: DVSEJD
3. Quality of life of children with Duchenne muscular dystrophy and other neurological diseases: age differences and strategies for optimizing medical care / G. E. Sakbaeva, T. P. Vasilyeva, S. V. Russsikh [et al.] // Healthcare Manager [Menedzher zdravookhraneniya]. 2025. N 9. P. 131–139. (In Russ.). DOI: 10.21045/1811-0185-2025-9-131-139. EDN: QCDDDM
4. Kvint V. L. Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2021. 204 p. (In Russ.).
5. Kvint V. L. Strategic Economic Impact of the Global Trend of Terrorism and Extremism // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2016. N 6. P. 14–25. (In Russ.). EDN: WHVHP
6. Kvint V. L. Idea of Vernadsky's Noosphere and Regularities, Predetermining the Formation of the Global Noospheric World Order of the XXI Century // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2013. N 5. P. 13–19. (In Russ.). EDN: REASVJ

7. Kvint V.L. Strategizing in Russia and the world: a bet on a person // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2014. N 11. P. 15–17. (In Russ.). EDN: TENMXD
8. Kvint V.L., Okrepilov V.V. Quality of life and values in national development strategies // Bulletin of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Rossiyskoi akademii nauk]. 2014. Vol. 84, N 5. P. 412–425. (In Russ.). DOI: 10.7868/S0869587314050107. EDN: SDEDLF
9. Kvint V.L., Okrepilov V.V. Comparison of the role of the quality of life and values in the strategy of development of countries with an emerging market and the West // Innovations [Innovazii]. 2014. N 9. P. 41–51. (In Russ.). EDN: TLODJN
10. Kosinova N.N., Melikhova L.A. Economic and managerial efficiency of digitalization of health care. Volgograd: Volgograd State Medical University, 2025. P. 63–81. (In Russ.). EDN: OMYNUZ
11. Lukyanets A.S., Tyshkevich A.I. Problem of climatic migrants: situation in the Arctic // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altaiskoy akademii ekonomiki i prava]. 2021. N 12-2. P. 333–340. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2004. EDN: UJWKGR
12. Makosko A.A. Geomedical research: state and prospects in the conditions of a changing climate // Meteorology and Hydrology [Meteorologiya i gidrologiya]. 2024. N 2. P. 7–16. (In Russ.). DOI: 10.52002/0130-2906-2024-2-7-16. EDN: VTQNIIF
13. Novikova I.V. Factors of “timeliness” and “innovative information” in personnel strategizing of the company. Collection of selected scientific articles and materials of the IV International Scientific and Practical Conference (February 18, 2021). In 2 vols. Vol. I: Moscow Universitarium of strateg / Ed. by V.L. Kvint. Moscow: Moscow University Publishing House, 2021. P. 34–39. (In Russ.). (Economic and financial strategy). EDN: VNOFXG
14. Novikova I.V., Tsapko Y.E. Labor Resources as a Source of Innovative Development of the Economy of the Country and the Region // In the world of scientific discoveries [V mire nauchnykh otkritiy]. 2014. N 5.2 (53). P. 820–830. (In Russ.). EDN: SHTRFN
15. Priority regional strategy for improving the organization of medical care for patients with malignant neoplasms of the digestive organs / A.G. Egorova, S.A. Suslin, D.S. Zinatullina [et al.] // Modern problems of healthcare and medical statistics [Sovremennyye problemy zdoravookhraneniya i meditsinskoy statistiki]. 2025. N 1. P. 804–823. (In Russ.). DOI: 10.24412/2312-2935-2025-1-804-823. EDN: OHFCTT
16. Sardaryan A.S., Kushch O.V. Marketing strategy of the federal center, providing high-tech medical care. The View of Young Researchers: Materials of the Symposium within the Framework of the XX (LII) International conf. students, postgraduates and young scientists “Education, Science, Innovation: Contribution of Young Researchers”, dedicated. the 80th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War (Kemerovo, April 20, 2025). Kemerovo: Kemerovo State University, 2025. P. 493–496. (In Russ.). EDN: NAXIVB
17. Sasaev N.I., Kvint V.L. Substantiation of the development of gas processing and gas chemical production as a strategic priority for the development of the Russian economy. Economic Sciences // Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences [Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo politehnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki]. 2019. Vol. 12, N 5. P. 102–116. (In Russ.). DOI: 10.18721/JE.12508. EDN: MZXIQB
18. Strategizing water resources of Kuzbass: monograph. Ed. by V.L. Kvint. Kemerovo: KemSU, 2021. 388 p. (In Russ.).
19. Timofeeva R.A., Khobets V.V. Personnel deficit in medicine: strategies for overcoming and ways to improve medical care in the regions // Research and practice in the socio-economic and humanitarian sphere. Collection of articles of the All-Russian (national) scientific conference (St. Petersburg, July 09, 2025). St. Petersburg: Humanitarian National Research Institute of National Development, 2025. P. 40–49. (In Russ.). EDN: FNWUMG
20. Yakovlev M. Yu., Bobrovnikitsky I.P., Rakhmanin Y.A. Basic principles of the development of a mathematical model of meteo-pathic reactions of the organism on the impact of adverse weather conditions and recommendations for its application in personalized prevention of meteorodependent diseases of the circulatory system // Issues of balneology, physiotherapy and therapeutic physical education [Voprosy kurortologii, fizioterapii i lechebnoi fizicheskoi kultury]. 2016. Vol. 93, N 2-2. P. 185–186. (In Russ.). EDN: XWPGNZ
21. Kvint V., Darkin S. The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development. New York: Apple Academic Press, 2016. 166 p.

Conflict of interests

The authors declares no relevant conflict of interests.

About the authors:

Yulia A. Morozova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; morozova.u24@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-0524-6937

Alisher U. Mirzaev, Doctor of Medical Sciences, Senior Researcher, Head of the Zafarobod, Regional Directorate, Navoi Mining and Metallurgical Company Foundation, Navoi, Republic of Uzbekistan; mirzaev-69@mail.ru, amirzaev296@gmail.com; ORCID: 0000-0002-8216-54

Maria I. Kostevich, Applicant, Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; kostevich2000@mail.ru; ORCID: 0009-0007-2978-5154

Поступила в редакцию: 04.05.2026

Поступила после рецензирования: 10.06.2026

Принята к публикации: 06.07.2026

The article was submitted: 04.05.2026

Approved after reviewing: 10.06.2026

Accepted for publication: 06.07.2026

© Морозова Ю.А., Мирзаев А.У., Костевич М.И., 2026