

# Влияние ESG-трансформации на бизнес-процессы ПАО ГМК «Норникель»

## The impact of ESG transformation on the business processes of MMC «Norilsk Nickel»

### **Голова В.Д.**

Студентка 3 курса, Институт общественных наук, направление менеджмент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ  
e-mail: golova.valeriya@inbox.ru

### **Golova V.D.**

3-year student, Institute of Social Sciences, Direction of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
e-mail: golova.valeriya@inbox.ru

### **Воротников А.М.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы, координатор Экспертного совета Экспертного центра ПОРА (Проектный офис развития Арктики)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Vorotnikov A.M.**

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Policy of the Institute of Social Sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, coordinator of the Expert Council of the Expert Center PORA (Arctic Development Project Office)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Аннотация**

В данной работе рассматривается влияние ESG-факторов на деятельность ПАО ГМК «Норникель». Устанавливаются современные методы трансформации компании, и как она внедряет ESG: подготовка, внедрение, результаты, анализ проведенной работы. На основе внутреннего анализа нефинансовой отчетности ПАО ГМК «Норникель» за 2020 г. были раскрыты аспекты, которые затронула ESG-трансформация в Компании. Обозначены тенденции развития дальнейшего развития Компании в области устойчивого развития и повышения рейтинга ESG.

**Ключевые слова:** ESG-трансформация, ПАО ГМК «Норникель», корпоративное управление, экология, эффективность работы сотрудников, образовательные возможности, социальная сфера, ESG-факторы, устойчивое развитие, инновационные методы обучения сотрудников, современные методы управления, бизнес-процессы.

### **Abstract**

This paper examines the impact of ESG factors on the activities of MMC Norilsk Nickel. Modern methods of transformation of the company and how it implements ESG are established: preparation, implementation, results, analysis of the work carried out. Based on the internal analysis of MMC Norilsk Nickel's non-financial statements for 2020, the aspects affected by the ESG transformation in the Company were disclosed. The trends in the development of the Company's further development in the field of sustainable development and the upgrade of the ESG rating are indicated.

**Keywords:** ESG transformation, MMC Norilsk Nickel, corporate governance, ecology, employee efficiency, educational opportunities, social sphere, ESG factors, sustainable development, innovative methods of employee training, modern management methods, business processes.

ESG-рынок в современном мире – это новый тренд. В связи с этим Компании сталкиваются как с новыми возможностями для развития, так и с постоянно обостряющимися угрозами потери конкурентных преимуществ и ослаблении финансового положения на рынке при отказе следовать новому тренду. Это обуславливает необходимость разработки и реализации наиболее эффективных методов перестройки бизнес-процессов для обеспечения достижения поставленных компанией целей в области ESG с использованием имеющихся ресурсов при минимальных издержках.

В настоящий момент Россия отстает по темпам перехода к устойчивому развитию по сравнению с другими странами, хотя данная концепция перехода была представлена Правительством РФ и утверждена Указом Президента РФ N 440 от 1.04.1996 г. [1]. Необходимо включить ЦУР в ключевые документы по развитию страны, поскольку Россия – страна с уникальными природными ресурсами и может стать одним из лидеров в данной области в мире.

Устойчивое развитие тесно связано с недавнего времени набирающего популярность понятия ESG. В 2021 г. данная тема стала абсолютным фокусом для международных компаний. По данным «Yandex Wordstat», число запросов по теме ESG выросло на 458% [2] за последние 3 года, а по данным «PricewaterhouseCoopers» («PWC») объем рынка устойчивого финансирования в мире в первом полугодии 2021 г. составил 680 млрд долл. США, в том числе в России 400 млрд руб. [3].

Аббревиатура не имеет пока точного перевода в русском языке, но считается, что ESG – это характеристики управления компанией, за счет которых достигаются результаты в решении экологических, социальных и управленческих задач.

ESG-рейтинг получить может не каждая желающая компания. Составлением российского рейтинга занимаются специализированные агентства – это «RAEX-group», «Эксперт РА», «Национальное рейтинговое агентство». Рейтинг ESG – это представление мнения агентства о показателях компаний и их бизнес-процессов, в котором они отмечают степень заинтересованности в принятии бизнес-решений и ориентировании на устойчивое развитие в экологической, социальной и управленческой сферах.

За последние два года количество компаний, получивших ESG-рейтинг значительно возросло. По данным агентства «RAEX-group» в России на июль 2022 г. количество компаний с рейтингом ESG составляет 160 компаний из более чем 20 отраслей экономики [4]. В то время как на начало 2021 г. насчитывалось около 68 компаний [5]. В настоящее время RAEX-group готовит новую методику рэнкинга, так как в связи с санкциями ESG-показатели компаний меняются.

Оценка реализации ESG-фактора осуществляется через раскрытие нефинансовой отчетности, в настоящий момент такая публикация носит рекомендательный характер, однако в скором времени законопроект «О публичной нефинансовой отчетности» будет принят. Крупные компании в России уже начали публиковать нефинансовую отчетность, одна из таких – ПАО ГМК «Норникель» – российская горно-металлургическая компания, крупнейший в мире производитель палладия и никеля, занимает 44 и 22% соответственно мирового производства [6], а также производит металлы для сборки экологически чистого транспорта, занимается геологической разведкой и переработкой полезных ископаемых.

Производство по большей части расположено в России: Норильском промышленном районе, на Кольском полуострове и в Забайкальском крае, а также в Финляндии и Южно-Африканской Республике. Выручка Компании за 2021 г. согласно МСФО (международные стандарты финансовой отчетности) выросла до 17,9 млрд долл. США, что на 15% больше годом ранее [6].

Более 95% продукции Компании рассчитано на экспорт: поставки осуществляются в 36 стран мира: 57% – Европа, 23% – Азия, 10% – Северная и Южная Америка, 10% – Россия и СНГ. В настоящее время акции Компании являются одними из самых устойчивых на рынке, потенциальный прирост составляет 40% в 2022 г.

Проанализировать и дать оценку деятельности Компании по достижению ЦУР можно на основе «Отчета об устойчивом развитии» «Норникеля» 2020 г. Главные задачи, которые ставит «Норникель» перед собой отражены в концепции перехода к устойчивому развитию. В 2018 г. Компания присоединилась к Глобальному договору ООН. По оценкам на июнь 2022 г. от «RAEX-group», Компания «Норникель» занимает 29 место в ESG-рэнкинге [4].

В соответствии со своей стратегией в области устойчивого развития и «Индустрией 4.0», компания постепенно внедряет новые высокие технологии на всех этапах производства, что позволяет повысить производительность труда, увеличить объемы производства и сократить негативное воздействие на окружающую среду.

Внедрив стратегию развития ЦУР, большая часть процессов в Компании изменилась. «Норникель» совместно с заинтересованными лицами определил наиболее релевантные цели развития для Компании:

- Цель 3: хорошее здоровье и благополучие;
- Цель 8: достойная работа и экономический рост;
- Цель 9: индустриализация, инновации и инфраструктура;
- Цель 11: устойчивые города и населенные пункты;
- Цель 12: ответственное потребление и производство;
- Цель 13: борьба с изменением климата.

Общий объем инвестиционной программы перехода к устойчивому развитию, рассчитанный до 2030 г., составляет более 27 млрд долл. США. Большую часть средств Компания будет направлять на повышение безопасности и надежности производства, чтобы уменьшить негативное влияние на окружающую среду.

С 2020 по 2022 г. Компания столкнулась с рядом беспрецедентных вызовов, которые оказали влияние на скорость перехода к устойчивому развитию и получения высокого рейтинга ESG:

- коронавирусная инфекция – оказала сильное влияние не только на выручку Компании, но и на операционную модель; персонал и всех жителей регионов, где присутствует «Норникель». Общие расходы на борьбу с коронавирусной инфекцией составили 10,5 млрд руб., и Компания продолжает оказывать поддержку своим сотрудникам;

- стратегический фокус на экологию – разлив дизельного топлива в Норильском районе в 2020 г. В свою очередь, «Норникель» запустил масштабную программу по ликвидации последствий и выплатил 146 млрд руб. штрафа. После данного инцидента Компания извлекла уроки и значительно пересмотрела свои подходы по управлению экологическими рисками;

- в обращении правления компании 06.03.2022 к сотрудникам в Telegram-канале говорится следующее: «Мы столкнулись с мировой финансовой нестабильностью, турбулентностью на наших традиционных рынках, серьезными ограничениями в логистике. Несмотря на беспрецедентные новые вызовы, «Норникель» продолжает работу на всех площадках. Мы добываем руду, производим и продаем металлы, продолжаем реализацию инвестиционных программ. В этой сложной ситуации для нас главное – сохранение непрерывности производства, обеспечение регулярной выплаты заработной платы и неукоснительное исполнение всех наших социальных обязательств» [7].

«Норникель» движется в сторону «зеленого» производства, повышая E (экологический)-фактор и опираясь на релевантные ЦУР. До 2030 г. Компания вложит в экологические проекты более 5,5 млрд долл. США. Для этого перехода реализуется ряд проектов, один из которых «Серная программа 2.0» – масштабный и дорогостоящий проект в истории существования Компании, предусматривающий радикальное сокращение выбросов

диоксида серы в зонах присутствия. Общий бюджет, выделенный «Норникелем» на реализацию составляет 4,1-4,3 млрд долл. США [7]. Сейчас программа находится на стадии реализации и рассчитана на 5 лет до 2023 г. и уже видны промежуточные результаты: по итогам 2020 г. количество выбросов парниковых газов в атмосферу по сравнению с предыдущем годом сократилось на 0,3 млн тонн и составило 9,2 млн тонн (рис. 1). Данный показатель уменьшился благодаря сокращению производства в Заполярном филиале и потребления топлива, связанного с пандемией коронавируса.



**Рис. 1.** Динамика выбросов парниковых газов 2017-2020 гг. [8]

Важно отметить, что в «Отчете об устойчивом развитии» Компании за 2020 г. говорится о намерении сохранять на одном уровне (ниже 10 млн тонн) выбросы парниковых газов Категории 1+2 (Категория 1 выбросов парниковых газов – это прямые выбросы предприятия в процессе производства (Scope 1). К категории 2 относятся потребление энергии — это прямые выбросы предприятия при производстве (Scope 2)) до 2030 г. По сравнению с другими компаниями из горно-металлургической промышленности показатели «Норникеля» ниже практически в два раза: в среднем по отрасли в год выбросы парниковых газов Категории 1+2 достигают 18 млн тонн (рис. 2).



**Рис. 2.** Выбросы парниковых газов Категории 1+2 в среднем по отрасли за 2020 г. [9]

«Норникель» всегда рассматривал вопросы обеспечения экологической и промышленной безопасности в качестве главных приоритетов в своей деятельности и стремился быть лидером в горнодобывающей отрасли по количеству реализуемых экологических проектов. До 2024 г. планируется инвестировать около 100 млрд руб. в модернизацию и повышение уровня безопасности, полученные средства будут направлены на замену оборудования, улучшение энергосистем, изучение свойств и динамик многолетнемерзлых пород, усиление системы мониторинга.

Одним из направлений политики «Норникеля» является помощь и софинансирование внешних проектов. Компания начала реализовывать масштабные и

многопрофильные проекты. Каждый год традиционно «Норникель» участвует в озеленении ООПТ (особо охраняемые природные территории). Принимают участие администрации, корпоративные и местные волонтеры, их главная задача – очистка муниципальных территорий, охрана водных зон и обустройство туристических мест.

В 2015 г. Компания утвердила волонтерскую программу «Комбинат добра» под девизом «Стань инженером добрых дел» и начала реализовывать во всех городах своего присутствия. Она состоит из пяти основных направлений: личное пожертвование, профессиональная помощь, собственные проекты, благотворительные акции и «Клуб волонтера». Компания заявляет, что необходимо вырабатывать системный подход к корпоративному волонтерству в стране в целом. Программа соответствует стратегическим подходам Компании, повышая и E, и S, и G факторы. Волонтерство способствует укреплению корпоративной культуры – улучшается G-фактор: коллектив становится более сплоченным; повышается оперативность выполнения рабочих задач, поскольку сотрудники лучше узнают друг друга, могут обмениваться профессиональным опытом и обращаться за помощью. Участие в добровольческих программах позволяет также выработать навыки, которые важны и для профессиональной деятельности: креативность, коммуникабельность, ответственность, лидерские качества, экологическое мышление, тайм-менеджмент и др.

Стоит обратить внимание также на реализацию фактора S – помощь и повышение уровня благосостояния людей в регионах присутствия «Норникель» и G – укрепление существующей внутренней культуры посредством реализации программ корпоративного управления.

Спустя 8 лет «Норникель» все также продолжает работу над улучшениями внутренней социальной политики и внедряет новые передовые проекты. Компания дает возможность абсолютно каждому сотруднику раскрыть свой потенциал и ощутить причастность к достижению целей. В 2020 г. «Норникель» сфокусировал свое внимание на совершенствовании корпоративного управления: количество расходов на социальные программы уменьшилось по сравнению с 2019 г. и составило на 129 млн долл. США, что на 19 млн долл. США меньше (рис. 3). Это обусловлено тем, что большинство мероприятий было отменено из-за эпидемиологической ситуации.

«Норникель» ежегодно реализует спортивно-оздоровительные мероприятия, в целях пропаганды здорового образа жизни, укрепления корпоративной культуры и межличностных связей. Расходы с каждым годом растут и связаны они именно с повышением вовлеченности сотрудников в корпоративную деятельность и заботой Компании о здоровье своего персонала.



**Рис. 3.** Расходы на социальные программы для персонала и спортивные мероприятия [10]

Компания учитывает суровый климат Крайнего Севера и тяжелые условия труда при разработке и инвестировании в проекты. Непростой климат, в которых приходится жить и работать сотрудникам требует от «Норникеля» эффективную социальную политику, которая фокусируется на человеке и способствует привлекательности Компании как работодателя.

Программы оздоровления сотрудников в санаторно-курортных местах – одно из наиболее востребованных направлений социальной сферы Компании. В рамках кадровой политики «Норникель» не приемлет переутомление сотрудников, поскольку это снижает не только эффективность работы, но и провоцирует различные заболевания. Ежегодно Компания дает возможность своим сотрудникам съездить отдохнуть в санаторно-курортные места, возмещает в среднем 82% от стоимости путевки: в 2020 г. количество сотрудников, отдохнувших и получивших возмещение, составило 13 тыс.

Чтобы минимизировать риск возникновения профессиональных заболеваний Компания стремится донести до всех сотрудников важность охраны собственного здоровья и его своевременной проверки. Весь персонал ежегодно проходит обязательный медицинский осмотр за счет Компании. Работники, которые имеют контакт с вредными веществами проходят раз в пять лет обязательное обследование в центрах, чтобы исключить риск появления особо опасных заболеваний. Затраты на проведение всех медицинских осмотров в 2020 г. составили 370 млн руб.

В долгосрочной перспективе Компания стремится достичь нулевой смертности на производстве, снижения на 15% ежегодного коэффициента травматизма. В основном большая часть смертельных случаев приходится на ремонтные работы при взаимодействии с источником энергии (рис. 4). Наряду с контрольно-профилактическими мероприятиями проводятся поведенческие аудиты безопасности: за все время проведения проверок было выявлено и привлечено к ответственности около 10 тыс. нарушителей безопасности и охраны труда.



Рис. 4. Производственный смертельный травматизм за 2020 г. [6]

Для сокращения несчастных случаев и минимизации рисков было создано 17 корпоративных стандартов. С 2014 г. проводится независимая ежегодная оценка уровня культуры безопасного производства по шкале Брэдли: с 2014 по 2020 г. показатель вырос с 1,4 до 3 из 4 максимальных баллов, что говорит об увеличении уровня заинтересованности вопросами безопасности, демонстрацией лидерства со стороны высшего управленческого звена, повышения информированности по оценке и управлению рисками (рис. 5).



Рис. 5. Общая зрелость культуры промышленной безопасности по шкале Брэдли [6]

Уже сейчас представляется возможным говорить о предварительных результатах работы в данной области. По сравнению с 2019 г. общее число несчастных случаев на конец 2020 г. уменьшилось на 37%. Все происшествия всегда доводятся до сведения вышестоящего руководства и проводится тщательная проверка для поиска причины и выработки правил для недопущения в будущем. Обеспечение промышленной безопасности – это один из главных приоритетов Компании, для достижения которого с большей интенсивностью продолжают реализовываться программы по предотвращению несчастных случаев.

Главная ценность Компании – это люди, о которых «Норникель» заботится и предоставляет качественные условия труда. Одним из лучших работодателей России в 2021 г. была названа Компания «Норникель» и заняла 12-ю позицию по версии онлайн-платформы рекрутинга «HeadHunter». Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что Компания имеет достаточно высокую привлекательность и доверие со стороны сотрудников.

В 2020 г. количество сотрудников превысило 72 105 чел. «Норникель» соблюдает и предоставляет персоналу равные права и возможности независимо от пола, расы, национальности и происхождения. Стандартная продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю, установленная правовыми актами Российской Федерации [12]. Для сотрудников, занятых на тяжелых работах, предусмотрена рабочая неделя в 36 часов [13]. Более того, Компания полностью исключает возможность привлечения лиц до 18 лет и женщин к горным работам с тяжелыми и опасными условиями труда.

Количество работающих женщин в горнодобывающей промышленности значительно меньше в силу специфики производства. В 2020 г. «Норникель» и «Полиметалл» совместно создали коммерческую организацию, способствующую профессиональному развитию женщин в добывающей отрасли – Women In Mining, поскольку количество работающих женщин в «Норникеле» значительно ниже, чем мужчин и составило в 2020 г. 37% (рис. 6). Компания «Норникель» не приветствует и не поддерживает никаких форм дискриминации. Проводится регулярная проверка относительно воздействия деятельности по правам человека.

**Структура персонала по полу и категориям в 2018–2020 гг.<sup>\*</sup>, чел.**

Категория	Руководители		Специалисты и служащие		Рабочие	
	Муж	Жен	Муж	Жен	Муж	Жен
2018	8 017	2 639	6 047	6 911	40 502	10 810
2019	7 979	2 518	6 189	6 940	38 842	10 314
2020	8 117	2 575	6 436	7 043	37 352	9 925

**Рис. 6.** Структура персонала по полу и категориям в 2018-2020 гг. [6]

«Норникель» уделяют большое внимание развитию и обучению своих сотрудников: в 2020 г. также продолжилась работа по повышению квалификации персонала Компании, но уже в онлайн-формате. Программу переподготовки прошли всего 36,7 тыс. сотрудников с использованием современных технологий в рамках образовательной программы «Академия «Норникель», пользователями которой стало около 5 тыс. сотрудников за 2020 год. Важно отметить, что все программы повышения квалификации направлены на развитие инженерных компетенций, гибких навыков управления, повышения уровня осведомленности о деятельности и стратегических целях Компании.

Также стоит обратить внимание на трудоустройство сотрудников и социальную поддержку в связи с закрытием филиалов «Норникеля». В 2020 г. был закрыт плавильный цех в п. Никель, чтобы полностью ликвидировать выбросы диоксида серы и существенно улучшить экологические показатели. После принятия такого решения была разработана программа поддержки сотрудников, которые потеряли работу: 72% из 660 сотрудников пожелали продолжить работу на других предприятиях Компании. Общие расходы составили

478 млн руб., из которых 402 млн руб. было выплачено 241 сотруднику в качестве компенсации при увольнении; выходного пособия в размере 6-ти месячной заработной платы или материальной помощи; досрочное назначение корпоративной пенсии при наличии пенсии по старости; инвалидности; выслуги лет; сохранение полиса ДМС на календарный год с момента увольнения. 265 сотрудников, которые согласились продолжить работу, были расформированы и трудоустроены в другие филиалы «Норникеля»: им был сохранен уровень заработной платы, компенсированы расходы за переезд, проживание, оказана материальная поддержка в целях покупки жилья [6].

Таким образом, «Норникель» не допускает снижения инвестиций в ESG-проекты. Российский бизнес, в том числе ПАО ГМК «Норникель» постепенно начинают переориентацию на другие рынки: азиатский, африканский и южноамериканский. Необходимо показать будущим покупателям и иностранным компаниям-партнерам высокую социальную и экологическую ответственность. Необходимо продолжать реализацию всех начатых проектов и не снижать скорость их реализации: «Серный проект 2.0», который должен быть закончен к концу 2022 г. Данный проект обеспечен наработками технологий, заказами на оборудования и продуктами импортозамещения.

Сокращение расходов или отставание по графику в рамках ЦУР ООН, которые реализует «Норникель», по мнению авторов, может привести к потере компанией доли рынка. В случае неэффективности принимаемых управленческих решений это скажется на развитии компании в целом, на ее показателях, что также может привести к неспособности компании сохранить устойчивое финансовое положение на рынке.

#### Литература:

- 1) Указ Президента РФ от 1.04.1996 N 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#4clhX6TkDJG1qBh5> (дата обращения: 06.09.2022)
- 2) Устойчивое развитие & ESG [Электронный ресурс] // Dentsu Russia. URL: [https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/296d8d4d-1c46-01bf-48d9-7c150d2fc3b5/c7d00561-f02b-4734-acd5-1b88ce215893/Dentsu%20Sustainability%20&%20ESG\\_2022.pdf](https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/296d8d4d-1c46-01bf-48d9-7c150d2fc3b5/c7d00561-f02b-4734-acd5-1b88ce215893/Dentsu%20Sustainability%20&%20ESG_2022.pdf). (дата обращения: 06.09.2022)
- 3) The ESG movement: Are you ready for the ESG revolution? [Electronic resource] // PWC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/rewarding-esg.html> (accessed: 06/09/2022)
- 4) Ежемесячный ESG-рэнкинг российских компаний (2022 г.) [Электронный ресурс] // RAEX-group: ESG-рэнкинг российских компаний. URL: [https://raex-rr.com/pro/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2021.1/](https://raex-rr.com/pro/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2021.1/) (дата обращения: 06.09.2022)
- 5) Ежемесячный ESG-рэнкинг российских компаний (2021-2022 гг.) [Электронный ресурс] // RAEX-group. URL: [https://raex-rr.com/pro/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2021.1/](https://raex-rr.com/pro/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2021.1/). (дата обращения: 06.09.2022)
- 6) Официальный сайт ПАО ГМК «Норникель». Отчет об устойчивом развитии 2020. [Электронный ресурс] // Норникель. URL: [https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_nornickel\\_2020.pdf](https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_nornickel_2020.pdf) (дата обращения: 06.09.2022)
- 7) Разворот на 180 градусов: какой будет ESG-стратегия российских компаний в условиях санкций? [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: [https://tass.ru/ekonomika/14088043?utm\\_source=digitalenergy.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=digital-energy.ru&utm\\_referrer=digital-energy.ru](https://tass.ru/ekonomika/14088043?utm_source=digitalenergy.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=digital-energy.ru&utm_referrer=digital-energy.ru) (дата обращения 06.09.2022)
- 8) Официальный сайт ПАО ГМК «Норникель». Отчет об устойчивом развитии 2020. [Электронный ресурс] // Норникель. С.115. URL: [https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_nornickel\\_2020.pdf](https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_nornickel_2020.pdf) (дата обращения: 06.09.2022)

- 9) Официальный сайт ПАО ГМК «Норникель». Отчет об устойчивом развитии 2020. [Электронный ресурс] // Норникель. С.171. URL: [https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_nornickel\\_2020.pdf](https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_nornickel_2020.pdf) (дата обращения: 06.09.2022)
- 10) Официальный сайт ПАО ГМК «Норникель». Отчет об устойчивом развитии 2020. [Электронный ресурс] // Норникель. С. 146. URL: [https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_nornickel\\_2020.pdf](https://ar2020.nornickel.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_nornickel_2020.pdf) (дата обращения: 06.09.2022)
- 11) Разворот на 180 градусов: какой будет ESG-стратегия российских компаний в условиях санкций? [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: [https://tass.ru/ekonomika/14088043?utm\\_source=digitalenergy.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=digital-energy.ru&utm\\_referrer=digital-energy.ru](https://tass.ru/ekonomika/14088043?utm_source=digitalenergy.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=digital-energy.ru&utm_referrer=digital-energy.ru) (дата обращения 06.09.2022)
- 12) Трудовой кодекс Российской Федерации Статья 91. Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/bd14ccccf0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/bd14ccccf0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/) (дата обращения: 06.09.2022)
- 13) Трудовой кодекс Российской Федерации Статья 94. Продолжительность ежедневной работы (смены) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/807ffc614bbb6b624f2c1a66d71f190608f37b57/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/807ffc614bbb6b624f2c1a66d71f190608f37b57/) (дата обращения: 06.09.2022)