

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ГМК «НОРНИКЕЛЬ» В РАМКАХ ИЗМЕНЕНИЯ ЕГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MMC NORILSK NICKEL AS PART OF CHANGES IN ITS BUSINESS PROCESSES

Голова В.Д.  
Воротников А.М.

Golova V.D.  
Vorotnikov A.M.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

ESG-трансформация, 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

### KEY WORDS:

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

### АННОТАЦИЯ

В статье детально рассмотрено влияние ESG-факторов на деятельность ПАО ГМК «Норникель». Авторы описали современные методы трансформации компании и то, как компания внедряет ESG: подготовка, внедрение, результаты, анализ проведенной работы. На основе внутреннего анализа нефинансовой отчетности ПАО ГМК «Норникель» за 2020 год авторы раскрыли аспекты, которые затронула ESG-трансформация в этой компании. Авторы обозначили тенденции развития дальнейшего развития Компании в области устойчивого развития и повышения рейтинга ESG.

### ABSTRACT

The article examines in detail the impact of ESG factors on the activities of PJSC MMC Norilsk Nickel. The authors described modern methods of company transformation and how the company implements ESG: preparation, implementation, results, analysis of the work done. Based on an internal analysis of the non-financial statements of PJSC MMC Norilsk Nickel for 2020, the authors disclosed the aspects that were affected by the ESG transformation in this company. The authors outlined the development trends for the further development of the Company in the field of sustainable development and an increase in the ESG rating.



## Голова В.Д.

студентка 3 курса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Институт общественных наук

—  
golova.valeriya@inbox.ru

## Golova V.D.

3-year student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Institute of Social Sciences, management.

—  
golova.valeriya@inbox.ru



## Воротников А.М.

кандидат химических 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)

—  
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)

—  
vdep14@yandex.ru

ESG-рынок в современном мире — это новый мощный тренд. В связи с этим компании сталкиваются как с новыми возможностями для развития, так и с постоянно обостряющимися угрозами потери конкурентных преимуществ и ослабления финансового положения на рынке при отказе следовать этому 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 еще четверть века назад была представлена Правительством РФ и утверждена Указом Президента РФ N 440 от 1.04.1996 года [1]. Необходимо включить ЦУР (цели устойчивого развития) в ключевые документы по развитию страны, поскольку Россия — страна с уникальными природными ресурсами, и легко может стать одним из лидеров в данной области в мире.

Устойчивое развитие тесно связано с понятием ESG, с недавнего времени стремительно набирающего популярность. В 2021 году тема ESG 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 года составил 680 млрд долл. США, в том числе в России 400 млрд руб. [3].

По данным «Yandex Wordstat», число запросов по теме ESG выросло на 458 % [2] за последние 3 года

Аббревиатура не имеет пока устоявшегося перевода в русском языке, но считается, что ESG («окружающая среда, социальная политика и корпоративное управление» в переводе с англ. - прим.ред.)— 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 мнение конкретного агентства о показателях компаний и их бизнес-процессов, в котором эксперты агентства 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

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

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, 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 этой компании за 2021 год согласно МСФО (международные стандарты финансовой отчетности) выросла до 17,9 млрд долл. США, что на 15 % больше, чем годом ранее [5].

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 году.

Проанализировать и дать оценку деятельности компании по достижению ЦУР можно на основе «Отчета об устойчивом развитии» «Норникеля» 2020 года. Главные задачи, которые ставит «Норникель» перед собой, отражены в концепции перехода к устойчивому развитию. В 2018 году Компания присоединилась к Глобальному договору ООН. По оценкам на июнь 2022 года 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.

После внедрения стратегии 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 года, составляет более 27 млрд долл. США

Общий объем инвестиционной программы перехода к устойчивому развитию, рассчитанный до 2030 года, 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 гг. «Норникель» столкнулась с рядом беспрецедентных вызовов, которые оказали влияние на скорость перехода к устойчивому развитию и получения высокого рейтинга ESG:

1. коронавирусная инфекция — оказала сильное влияние не только на выручку Компании, но и на операционную модель бизнеса, 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;
2. Разлив дизельного топлива в Норильском районе в 2020 году. «Норникель» запустил масштабную программу по ликвидации его последствий и выплатил 146 млрд руб. штрафа. После данного инцидента Компания извлекла серьезные уроки и значительно пересмотрела свои подходы по управлению экологическими рисками.
3. 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».

«Норникель» движется в сторону «зеленого» производства, повышая E (экологический)-фактор и опираясь на релевантные ЦУР. До 2030 года 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 [5]. Сейчас программа находится на стадии реализации и рассчитана на 5 лет (до 2023 года). Уже можно зафиксировать промежуточные результаты: по итогам 2020 года количество выбросов парниковых газов в атмосферу по сравнению с предыдущем годом сократилось на 0,3 млн тонн и составило 9,2 млн тонн. Этот показатель уменьшился благодаря сокращению производства в Заполярном филиале и потребления топлива, связанного с пандемией коронавируса.

Важно отметить, что в «Отчете об устойчивом развитии» Компании за 2020 год говорится о намерении сохранять на одном уровне (ниже 10 млн тонн) выбросы парниковых газов Категории 1+2 (Категория 1 — прямые выбросы предприятия в процессе производства. К категории 2 относится потребление энергии — это пря-

До 2024 года планируется инвестировать около 100 млрд руб. в модернизацию и повышение уровня безопасности

мые выбросы предприятия при производстве). 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.

«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 года 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). В этом принимают участие как местные администрации, так и корпоративные и местные волонтеры. Их главная задача — очистка муниципальных территорий, охрана водных зон и обустройство туристических мест.

В 2015 году компания утвердила волонтерскую программу «Комбинат добра» под девизом «Стань инженером добрых дел» и начала реализовывать ее во всех городах своего присутствия

В 2015 году компания утвердила волонтерскую программу «Комбинат добра» под девизом «Стань инженером добрых дел» и начала реализовывать ее 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 выработать системный подход к корпоративному волонтерству в стране в целом. Программа соответствует стратегическим подходам Компании, в ходе ее выполнения повышаются 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 другие.

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.

«Норникель» 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 общих целей. В 2020 году «Норникель» сфокусировал свое внимание на совершенствовании корпоративного управления: количество расходов на социальные программы уменьшилось по сравнению с 2019 годом и составило 129 млн долл. США, что на 19 млн долл. США меньше. 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.

При разработке проектов и инвестирования в них компания учитывает суровый климат Крайнего Севера и тяжелые условия труда. Непростой климат, в которых приходится жить и работать сотрудникам, требует от «Норникеля» проводить 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 провоцирует различные заболевания и снижает эффективность работы. Ежегодно Компания дает возможность своим сотрудникам съездить отдохнуть в санаторно-курортные места и возмещает в среднем 82 % от стоимости путевки: в 2020 году количество сотрудников, отдохнувших и получивших возмещение, составило 13 тысяч человек.

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 медицинских центрах, чтобы исключить риск появления особо опасных заболеваний. Затраты на проведение всех медицинских осмотров в 2020 году составили 370 млн руб.

В долгосрочной перспективе Компания стремится достичь нулевой смертности на производстве, снижения на 15 % ежегодного коэффициента травматизма

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. 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.

Для сокращения несчастных случаев и минимизации рисков было создано 17 корпоративных стандартов. С 2014 года проводится независимая ежегодная оценка уровня культуры безопасного производства по шкале Брэдли: с 2014 по 2020 год 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, повышении информированности по оценке и управлению рискам .

Уже сейчас представляется возможным говорить о предварительных результатах работы в данной области. Общее число несчастных случаев на конец 2020 года (по сравнению с 2019 годом) 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 году была названа Компания «Норникель», она 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 году количество сотрудников превысило 72105 человек. «Норникель» соблюдает и предоставляет персоналу равные права и возможности независимо от



пола, расы, национальности и происхождения. Стандартная продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю (установлена правовыми актами Российской Федерации) [7]. Для сотрудников, занятых на тяжелых работах, предусмотрена рабочая неделя в 36 часов [8]. Более того, Компания полностью исключает возможность привлечения лиц до 18 лет и женщин к горным работам с тяжелыми и опасными условиями труда.

В 2020 году «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 (в силу специфики отрасли) и составило в 2020 году 37 %. Компания «Норникель» не приветствует и не поддерживает никаких форм дискриминации.

«Норникель» уделяет большое внимание развитию и обучению своих сотрудников: в 2020 году также продолжилась работа по повышению квалификации персонала компании, но уже в онлайн-формате. Программу переподготовки прошли целых 36,7 тыс. сотрудников с использованием современных технологий в рамках образовательной программы «Академия «Норникель», пользователями которой в 2020-м году стало около 5 тыс. сотрудников. 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 году был закрыт плавильный цех в п. Никель: целью было полностью ликвидировать выбросы диоксида серы и существенно улучшить экологические показатели. После принятия такого решения была разработана программа поддержки сотрудников, которые потеряли работу, при этом 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 трудоустроены в другие филиалы «Норникеля»: им был сохранен уровень заработной платы, компенсированы расходы за переезд, проживание, оказана материальная поддержка в целях покупки жилья [5].

Для борьбы с «санкционным ветром» «Норникель», у которого более 50% выручки приходилось на Европу, вынужден переориентировать поставки в Азию и начал создавать новые логистические центры

Таким образом, «Норникель» не допускает снижения инвестиций в ESG-проекты. Российский бизнес, в том числе ПАО ГМК «Норникель», постепенно начинает переориентацию на другие рынки: азиатский, африканский и южноамериканский. По нашему мнению, Компании необходимо показать будущим покупателям и иностранным компаниям-партнерам высокую социальную и экологическую ответственность. Этому будут способствовать высокие ESG-рейтинги компании. Руководитель «Норникеля» отмечает, что для борьбы с «санкционным ветром» «Норникель», у которого более 50% выручки приходилось на Европу, вынужден переориентировать поставки в Азию и начал создавать новые логистические центры. У «Норникеля» уже есть два офиса в Китае для трейдинга и дистрибуции металлов. Уже к октябрю 2022 года около 30 % продукции Компании продавалось на азиатском рынке, что является лучшим результатом в России.

По мнению авторов, Компании необходимо продолжать реализацию всех начатых проектов и не снижать скорость их реализации: «Серный проект 2.0», который

должен быть закончен к концу 2022 года. Данный проект обеспечен наработками технологий, заказами на оборудование 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 и на ее отдельных показателях, что является серьезным риском и 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. 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)
6. 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)
7. 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/bd14ccc0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/bd14ccc0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/) (дата обращения: 06.09.2022)
8. 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)

### Literature:

1. Edict of the President of the Russian Federation from 1.04.1996 No. 440 «On the concept of the transition of the Russian Federation to the sustainable development» [Electronic resource] // ConsultantPlus. URL: — <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=233558#4clhX6TkDJG1qBh5> (accessed: 09/06/2022)
2. Sustainable development & ESG [Electronic resource] // 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). (accessed: 09/06/2022)
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: 09/06/2022)
4. Monthly ESG-ranking of Russian companies (2022) [Electronic resource] // RAEX-group: ESG-ranking of Russian companies. 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/) (accessed: 09/06/2022)
5. Official website of MMC Norilsk Nickel. Sustainability Report 2020. [Electronic resource] // Norilsk Nickel. 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) (accessed: 09/06/2022)
6. 180-degree turn: what will be the ESG strategy of Russian companies in the face of sanctions? [Electronic resource] // TASS. — 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) (accessed: 09/06/2022)
7. Labor Code of the Russian Federation Article 91. The concept of working time. Normal working hours [Electronic resource] ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/bd14ccc0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/bd14ccc0a1f074ef104e82522f7e2dea04d651f/) (accessed: 09/06/2022)
8. Labor Code of the Russian Federation Article 94. Duration of daily work (shift) [Electronic resource] ConsultantPlus. URL: — [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/807ffc614bbb6b624f2c1a66d71f190608f37b57/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/807ffc614bbb6b624f2c1a66d71f190608f37b57/) (accessed: 09/06/2022)