



## **АБДУГАНИЕВ Назир Насибжонович**

Проректор по международному сотрудничеству

Институт Содружества Независимых Государств

125459, РФ, г. Москва, ул. Туристская, 2/5

Контактный телефон: (495) 948-20-75

e-mail: nazir1970@yandex.ru

## **ФЁДОРОВ Михаил Васильевич**

Доктор экономических наук, доктор геолого-минералогических наук,  
профессор, ректор

Уральский государственный экономический университет

620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Контактный телефон: (343) 221-17-00

e-mail: rector@usue.ru



## **Нефинансовая отчетность и подход к ее разработке как важнейшему элементу социальной политики российских компаний**

**Ключевые слова:** нефинансовые (социальные) отчеты; корпоративная социальная ответственность; международные стандарты нефинансовой отчетности; GRI; GRI AA1000; социальные отчеты российских компаний.

Проанализирована специфика нефинансовой отчетности ряда крупных российских компаний. Интерес к проблеме обусловлен тем, что в развитых европейских государствах нефинансовая отчетность – не рядовой корпоративный, но публичный документ, в котором находят отражение итоги социальной деятельности компании. В России практика представления нефинансовой (социальной) отчетности только начинает утверждаться как норма, принцип социально ответственного бизнеса. Предпринята попытка обсудить вопрос, на который не у каждой ответственной российской компании есть однозначный ответ: насколько широко может быть раскрыта информация и каким должен быть набор показателей, ее характеризующих?

**П**ервые социальные отчеты западных компаний появились в 70-х годах прошлого века. За истекшее время многое изменилось в подходах к составлению собственно отчетов; утвердилось понятие «нефинансовый (социальный) отчет»; появились международные стандарты системы нефинансовой отчетности. Поэтому социальный отчет сегодня можно описать как часть годового отчета практически каждой западной компании, где отражены итоги ее социальной деятельности за год. При этом корпоративный социальный отчет является публичным документом, цель которого – информировать стейкхолдеров (акционеров, работников, местное сообщество и пр.) о том, как реализуются социальные инициативы компании в области экономической устойчивости, экологии и социальной политики.

С распространением практики нефинансовой отчетности требования к бизнесу в сфере корпоративной социальной ответственности периодически даже ужесточались. Фактически в деловом сообществе следование международным стандартам социальной отчетности воспринимается как норма. Сегодня в мире существует около 30 международных стандартов нефинансовой отчетности, которые могут быть классифицированы в соответствии с их функциями и сферой применения (рис. 1).

**Классификация международных стандартов корпоративной нефинансовой (социальной) отчетности**

<p>Руководящие принципы и кодексы</p>	<p>Руководящие принципы Amnesty International по соблюдению прав человека для компаний и ОЭСР для многонациональных корпораций, Глобальный договор ООН, Рекомендации ОЭСР, принципы МОТ и др.</p>
<p>Системы управления и сертификации</p>	<p>Схема экологического менеджмента и аудита EMAS, экостандарты ИСО 9000 и 14001, стандарты для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000 и др.</p>
<p>Системы подготовки отчетности</p>	<p>Глобальная инициатива по предоставлению отчетности в области устойчивого развития GRI, процессный стандарт разработки отчетов AA1000S</p>
<p>Желательные кодексы</p>	<p>Коксовские принципы (Sauch Principles), Глобальные принципы Салливана и Кейданренская хартия (Keidanren Charter)</p>
<p>Общие стандарты</p>	<p>Принципы глобальной ответственности бизнеса точки отсчета (Principles for Global Corporate Responsibility-Benchmarks)</p>

по уровню разработки

по необходимости принятия к использованию

Рис. 1. Классификация международных стандартов корпоративной нефинансовой (социальной) отчетности

Однако наличие стандартов не решает всех проблем, с которыми сталкиваются компании при составлении нефинансового отчета. Прежде всего, любая компания должна решить проблему выбора общего подхода к составлению отчета, в основу которого должны быть положены разумные принципы раскрытия информации и содержательный набор показателей, характеризующих масштаб и качество осуществляемой компанией социальной деятельности.

Отчасти обозначенная выше проблема может быть решена, если использовать наиболее известный, широко рекомендуемый метод, суть которого определена накопленным опытом и изложена в универсальных международных рекомендациях. Примером таких рекомендаций является руководство «Глобальная инициатива по отчетности» (Global Reporting Initiative – GRI) – система стандартизации социальной отчетности на основе показателей экономической, экологической и социальной результативности. Типовой перечень документов GRI включает в себя: рекомендации по отчетности устойчивого развития; отраслевые приложения, разъясняющие документы по отдельным вопросам; технические протоколы.

В своем развитии система стандартизации GRI прошла ряд этапов (эволюция версий GRI представлена на рис. 2) и к настоящему времени представляет собой в определенном смысле образец руководства – рекомендации по применению определенных форм и методов для разработки документов нефинансовой отчетности.

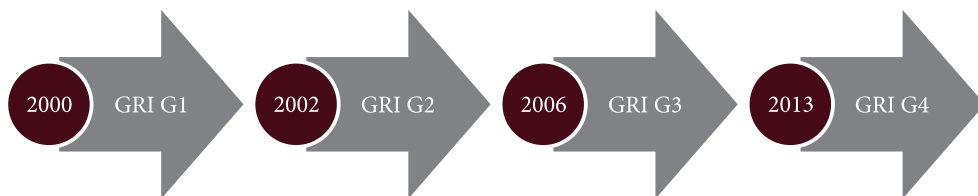


Рис. 2. Эволюция версий GRI (G1, G2, G3, G4) руководства в области устойчивого развития

Структура руководства GRI (рис. 3) определяет содержание внешней отчетности, из которой стейкхолдеры компании могут узнать:

- а) какие действия предприняты компанией для улучшения экономических, экологических и социальных показателей ее деятельности;
- б) каковы последствия заявленных действий;
- в) каковы стратегические инициативы по улучшению данных показателей.

Чтобы деятельность социально ответственной компании была представлена наилучшим образом, в рекомендациях GRI предлагается использовать в нефинансовых отчетах группы и виды показателей, представленные ниже (табл. 1).

Следует заметить, что на сегодняшний день большинство компаний публикуют финансовые отчеты и отчеты устойчивого развития как самостоятельные документы. Однако разработчики стандарта GRI считают финансовую отчетность и отчетность устойчивого развития взаимно дополняющими и обогащающими друг друга и призывают объединить действия по подготовке отчетности с изучением ее содержания. При этом они исходят из предположения о наличии определенной зависимости качества финансовых показателей от достигнутого уровня экономических, экологических и социальных показателей.

В этой связи весьма показательны разработанные в 1999 г. Институтом социальной и этической отчетности (Лондон) стандарты GRI AccountAbility 1000, декларирующие принципы, связывающие вопросы социальной ответственности компаний с устойчивостью развития (табл. 2).

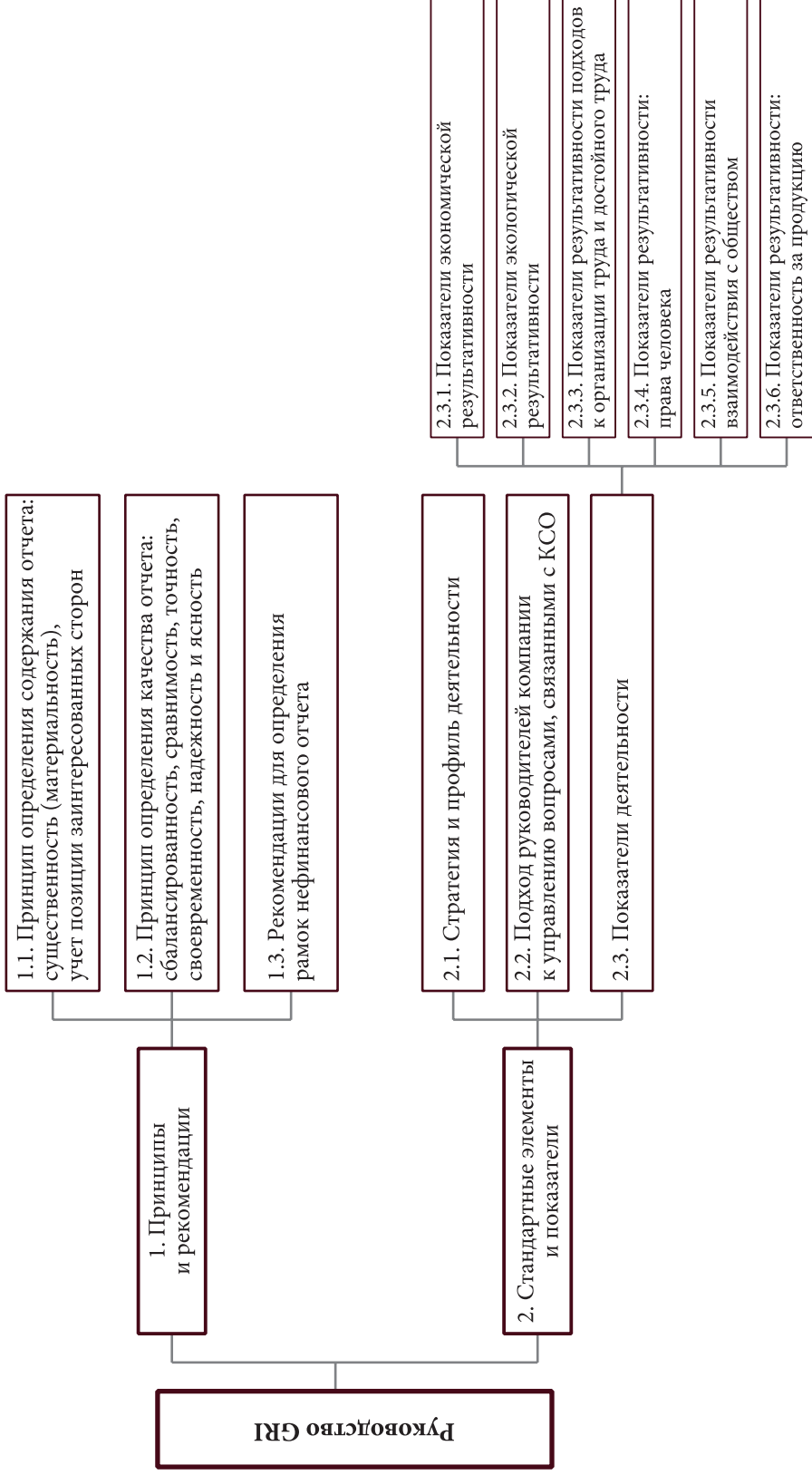


Рис. 3. Структура руководства GRI «Глобальная инициатива по отчетности»

Таблица 1

**Перечень показателей,  
применяемых в системе социальной отчетности GRI**

Показатели GRI	Определение	Параметры оценки
1. Экономические	Охватывают все аспекты экономической деятельности организации: а) традиционные оценки, используемые в бухгалтерском учете; б) оценки нематериальных активов, которые не всегда находят отражение в финансовых отчетах. Выходят за пределы традиционных финансовых показателей по своему назначению и области применения: экономические индикаторы в контексте отчетности устойчивого развития в большей степени отражают влияние корпорации на заинтересованные стороны, с которыми она вступает в прямые и косвенные экономические отношения	1. Успехи в достижении бизнеса. 2. Величина уплаченных налогов. 3. Ключевые тенденции в отрасли. 4. Инвестиции в экономическое развитие регионов присутствия. 5. Развитие малого и инновационного бизнеса. 6. Инвестиции в сообщества (общественная инфраструктура). 7. Социально ответственное инвестирование со стороны финансовых институтов (описывает влияние организации на экономические условия заинтересованных сторон и на экономические системы местного, национального и глобального уровней) и пр.
2. Социальные	Характеризуют влияние организации на социальные системы, в которых она функционирует	1. Качество трудовых отношений (оплата труда, уровень социальной поддержки работников и пр.). 2. Права человека. 3. Благотворительность и спонсорство и пр.
3. Экологические	Отражают воздействие организации на живые и неживые природные системы, включая экосистемы, землю, воздух и воду	1. Экологическая политика. 2. Природоохранные мероприятия. 3. Внедрение сертифицированных систем управления. 4. Поддержка со стороны компаний экологических инициатив общественных и профессиональных организаций и пр.

Таблица 2

**Принципы GRI AccountAbility 1000**

Принцип GRI AA1000	Рекомендация
Реализуемость	Включать информацию об успешности политики устойчивого развития организации, необходимую стейкхолдерам для согласования вопросов при принятии социально значимых решений и действий
Завершенность	Давать оценку степени идентификации и понимания организацией материальных аспектов устойчивого развития
Ответственность	Оценивать способности организации отвечать на запросы стейкхолдеров

Серия AccountAbility 1000 (AA1000) [1] – это фактический формат поддержки GRI и других международных стандартов, который, во-первых, определяет процедуры взаимодействия компании со стейкхолдерами, а во-вторых, дополняет традиционный социальный отчет информацией об уровне устойчивости компании и устанавливает принципы его верификации и оценки. Ключевым в этой серии является AA1000SES [2] – стандарт взаимодействия со стейкхолдерами компаний, который, помимо прочего, устанавливает содержание основных этапов процесса подготовки социальной отчетности

(планирование, организация процесса формирования отчетности, подготовка отчета и проведение аудита) (рис. 4).



Рис. 4. Этапы подготовки нефинансовой (социальной) отчетности в соответствии со стандартами AccountAbility 1000

Что касается российской практики подготовки и опубликования нефинансовой отчетности, то их история только начинается. Начало серьезного обсуждения в стране вопросов корпоративной ответственности и движения нефинансовой отчетности можно отнести к 2001–2002 гг., когда вышли первые экологические отчеты компаний «Газпром» и «Рязанская ГРЭС» и первый социальный отчет компании «БАТ Россия» [3].

С 2001 г. отношение отечественного бизнеса к социальной ответственности заметно изменилось. Однако вряд ли с полной уверенностью можно говорить, что информирование общества об экономических, экологических и социальных достижениях отечественных корпораций, масштабах участия в решении социальных проблем общества, их помощи некоммерческим организациям и др. стало повсеместным. Правда, следует отметить рост количества российских компаний, которые предоставляют добровольную социальную отчетность: в 2001–2002 гг. было зарегистрировано лишь три социальных отчета, в 2003 г. – 5, в 2004–2005 гг. – 26, а 2012 г. – уже 62. Масштабы распространения вышеназванной практики свидетельствуют, что собственники и топ-менеджмент отечественного бизнеса пусть медленно, но приходят к пониманию того, что нефинансовый отчет позволяет не только оценить вклад бизнеса в решение общественно значимых проблем, но и повысить степень взаимодоверия бизнеса и общества.

В 2004 г. Съездом Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) была принята «Социальная Хартия российского бизнеса» [4], в которой нашли отражение основополагающие социальные принципы ведения бизнеса:

- экономическая свобода и ответственность;
- партнерство в бизнесе (акционеры, собственники, инвесторы, работники, потребители, деловые партнеры);
- права человека;
- сохранение окружающей среды;
- участие в развитии местного сообщества.

Как видим, российский рамочный документ был заявлен на принципах международных стандартов GRI, а это означает, что, признавая необходимость подготовки и опубликования социальной отчетности, стремясь к максимальной открытости информации для всех сторон, заинтересованных в результатах деятельности, компании берут на вооружение своеобразные инструменты разработки и реализации стратегии по укреплению своих отношений со стейкхолдерами, а равно и повышению устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Определенная динамика, что также важно, характеризует процесс признания государством роли и значения нефинансовой отчетности компаний. Минэкономразвития РФ предлагает сделать обязательной публикацию социальных отчетов для российских компаний, установив следующий порядок [5]:

- 1-й этап (2014 г.) – крупнейшие госкорпорации;
- 2-й этап (2015–2016 гг.) – государственные и унитарные предприятия с активами свыше 3 млрд р.;
- 3-й этап (2017–2019 гг.) – госпредприятия с активами свыше 1 млрд р.;
- 4-й этап (с 2020 г.) – крупные частные компании с активами более 15 млрд р.

Анализ Национального регистра и Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на 20 февраля 2014 г. [6] свидетельствует, что Российским союзом промышленников и предпринимателей с 2000 г. было зарегистрировано 469 нефинансовых отчетов 133 компаний:

- а) интегрированные отчеты – 42;
- б) экологические отчеты – 41;
- в) социальные отчеты – 219;
- г) отчеты в области устойчивого развития – 147;
- д) отраслевые отчеты – 20.

Структура нефинансовой отчетности российских компаний, по данным РСПП, %:

- нефтегазовая отрасль – 20,0;
- энергетика – 22,0;
- металлургическая и горнодобывающая – 13,0;
- химическая, нефтехимическая, парфюмерная – 6,0;
- деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная – 3,0;
- производство пищевых продуктов – 4,0;
- телекоммуникационная – 4,0;
- финансы и страхование – 13,0;
- жилищно-коммунальное хозяйство – 2,0;
- цементное производство и строительство – 0,0;
- образование, здравоохранение – 2,0;
- транспорт – 3,0;
- прочие виды услуг – 1,0;
- некоммерческие организации – 3,0;
- отраслевые отчеты – 4,0.



Компании нефтяного, энергетического и металлургического комплексов наиболее активны, и это, на наш взгляд, связано, с одной стороны, с их представительством на международном рынке (в том числе фондовом), а с другой – такая структура вполне адекватно отражает специфику российской экономики («вес» отрасли в народном хозяйстве РФ). Эти компании представляют социальные отчеты на протяжении последних 10–12 лет, а значит, буквально создают российскую историю нефинансовой отчетности. Другие же только начинают вести работу в этом направлении.

Сравнивая сведения, раскрываемые российскими компаниями в нефинансовых отчетах, уместно отметить следующие особенности:

во-первых, количественные показатели мало поддаются сравнению: компании используют не общепринятые показатели. В некоторых случаях даже трудно понять, какой смысл вкладывает компания в показатель;

во-вторых, сравнение нефинансовых отчетов можно проводить только на качественном уровне по содержанию социальных программ, которые дают представление о приоритетах компании в социальной политике.

В итоге вызывает затруднение собственно оценка совокупного вклада компаний в решение общественно значимых проблем, которыми они реально занимаются. Поэтому чем большее количество российских компаний формируют социальную отчетность в рамках системы корпоративного управления, тем актуальнее вопрос об обеспечении сопоставимости результатов, равно как и о совершенствовании системы показателей отчетности, формировании общепринятой методологии подготовки отчетов, и, возможно, о целесообразности использования международных стандартов подготовки отчетности (имеется в виду стремление сделать корпоративные нефинансовые отчеты убедительными как для отечественных, так и иностранных стейкхолеров).

В качестве примера сложившейся в российских компаниях практики нефинансовой (социальной) отчетности приведем данные трех крупнейших металлургических компаний России – Магнитогорского металлургического комбината (Группа компаний «ММК» [7]), Горнометаллургической компании «Норникель» [8], ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО «НЛМК» [9]). Выбор этих компаний обусловлен, главным образом, тем, что их опыт подготовки и опубликования социальных отчетов на основе руководства GRI «Глобальная инициатива по отчетности» насчитывает почти десять лет. Тем интереснее сопоставить и сравнить их содержание.

Данные нефинансовой отчетности вышеназванных компаний приведены в табл. 3.

Таблица 3

Сопоставление социальных отчетов компаний за 2012 г.

Признаки сравнения	Группа «ММК» [7]	ГМК «Норникель» [8]	ОАО «НЛМК» [9]
1. Год начала публикации социального отчета	2006 (ежегодно)	2003	2006 (ежегодно)
2. Социальная миссия компании	Быть надежным поставщиком высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребности клиентов, для целей развития компании до уровня мирового отраслевого технологического и инновационного лидера,	Производство необходимой обществу продукции наиболее эффективным и безопасным способом на устойчивой долгосрочной основе для содействия социальному прогрессу, росту благосостояния общества, стабильному	Достижение целей устойчивого развития, отвечающих долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствующих росту социального благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению



Окончание табл. 3

Признаки сравнения	Группа «ММК» [7]	ГМК «Норникель» [8]	ОАО «НЛМК» [9]
	создания высокой добавленной стоимости для акционеров и улучшения жизни сотрудников в местах расположения активов компании	развитию территорий и обеспечению благополучия населения регионов хозяйствования, повышению уровня жизни работников	прав человека на территории хозяйствования
3. Выручка от реализации продукции, млн дол.	9328,0	11061,0	12157,0
4. Численность работников, чел.	58246	84082	52164
5. Налоговые платежи в бюджеты различных уровней, млн р.	Н/д	78055,0	9437,0
6. Стоимость активов группы, млрд дол.	16,3	20,974	18,533
7. Средняя заработная плата, р.	43410	68530	35500
8. Коэффициент текучести кадров, %	2,9 (тенденция к снижению) <sup>1</sup>	11,8 (тенденция к росту) <sup>1</sup>	Н/д
9. Развитие персонала: а) среднее количество часов обучения на одного работника, ч б) число работников, прошедших обучение (подготовку и переподготовку кадров), тыс. чел. в) затраты на профессиональное обучение, млн р.	97,6  28,0 4,9	115,7  48,7 600,7	150,0 (рабочие) 55,0 (специалисты)  Более 46,0  Более 170,0
10. Затраты на благотворительность, млн р.	285,34	5,728 (в том числе содержание объектов социальной сферы)	390,0
11. Среднегодовой размер социального пакета <sup>2</sup> на одного работника, р.	32 380 <sup>3</sup>	Более 76 000	Н/д
12. Затраты на экологические программы, млн р.	1 152,8	18 965,0	2 400,0
13. Затраты на мероприятия по охране труда, млн р.	–	6372	Более 630,0
14. Социальная поддержка инвалидов труда и страдающих профессиональными заболеваниями, млн р.	11,9	Н/д	Н/д
15. Финансирование социальных программ, млн р.	1643,4 <sup>4</sup>	387,7 <sup>5</sup>	950,0 <sup>6</sup>

*Примечания:*

<sup>1</sup> Данные представлены по российским предприятиям Группы, за исключением ООО «Арктик-Энерго», ОАО «Таймырэнерго», ООО «ЗПИМ», ООО «ГРК «Быстринское», ЗАО «Норметимпекс», ОАО «Торгинвест», ООО «Нортранс», Красноярское представительство – филиал ООО «С Джи М», ООО «Норильский молочный завод», ООО «Спортивный комплекс».

<sup>2</sup> Социальный пакет – это расходы, связанные с компенсациями и льготами, предусмотренными российским законодательством и коллективными договорами предприятий, а также дополнительные выплаты стимулирующего характера, предоставляемые работникам в рамках корпоративных социальных, пенсионных и других программ.

<sup>3</sup> В 2012 г. ОАО «ММК» направило 687,4 млн р. на реализацию социального пакета льгот и гарантий для работников.

<sup>4</sup> Средства, направленные на лечение и медицинское обслуживание, оздоровление и отдых, формирование здорового образа жизни, улучшение жилищных условий, культурное обслуживание, социальную поддержку ветеранов, инвалидов, многодетных семей работников.

<sup>5</sup> Предоставление работникам в рамках социальных программ дополнительных льгот и компенсаций, которые направлены на решение задач, имеющих в основном социальные эффекты.

<sup>6</sup> Данные за 2011 г. [10].

Анализ содержания социальных отчетов, приведенных в табл. 3, позволил определить прежде всего информацию, которую три крупнейшие российские металлургические компании считают наиболее значимой для стейкхолдеров. Приведем их в порядке установленных приоритетов (критерий «объем финансирования» на это указывает):

1) информация, раскрывающая суть социальной политики в отношении рядовых работников компании;

2) информация о программах, которые реализуют компании на территориях присутствия основных производственных активов в интересах местного сообщества;

3) информация о социальных инициативах в области благотворительности и спонсорства.

В качестве примера приведем перечень социальных и благотворительных программ ГК «ММК»:

а) «Стимулирование рождаемости. Охрана материнства и детства» (в 2012 г. на реализацию программы направлено 32,0 млн р.);

б) «Дружная семья» (объем финансирования – 9,4 млн р.).

Кроме названных, реализуется целевая программа по улучшению жилищных условий отдельных категорий работников. Цель – оказание помощи молодым семьям в приобретении жилья в сочетании со стимулированием творческой активности и роста профессионального мастерства молодых работников. Программа предусматривает целевые субсидии работникам для внесения первоначального взноса с предоставлением поручительства по ипотечному кредиту на срок до 27 лет.

Содержание социальных отчетов также раскрывает основные направления кадровой политики компаний. С каждым годом компании тратят все больше средств на финансирование этого направления, одновременно увеличивая не только количество участников данных программ, но и наращивая объемы часов обучения. Например, в ГК «НЛМК» в 2012 г. прошли профессиональную подготовку и повышение квалификации более 46 тыс. сотрудников. На эти цели компания выделила в указанном году более 170 млн р. По данным социального отчета компании за 2012 г. был сформирован кадровый резерв из почти 4000 работников.

Компании активно реализуют программы негосударственного пенсионного обеспечения. ОАО «НЛМК» является одним из учредителей Негосударственного пенсионного фонда «Социальное развитие», в котором более 2,7 тыс. работников компании оформили дополнительную негосударственную пенсию. Пенсионные резервы НПФ «Социальное развитие» в 2012 г. выросли более чем на 100 млн р. и достигли 2,3 млрд р. Как следствие, максимальный размер пенсии по итогам 2012 г. составил 102,6 тыс р.

ГМК «Норникель» реализует программу «Накопительная долевая пенсия», которая включает в себя два основных пенсионных плана – «Паритетный» и «Корпоративный». Участниками программы в настоящее время являются около 25 тыс. работников предприятий, входящих в состав Группы металлургических компаний, и около 3 тыс. чел.

(данные на 31 декабря 2012 г.) уже получают накопительную долевую пенсию. Затраты ГМК на реализацию данной программы составили в 2012 г. более 770 млн р.

В ГК «ММК» средний размер ежемесячных выплат по дополнительному пенсионному обеспечению в 2012 г. составил 576 р. (в 2011 г. – 503 р.). При этом личные взносы работников на финансирование пенсий сокращаются (в 2012 г. – 26,8 млн р., хотя в 2011 г. было 33,4 млн р.). Средняя же сумма единовременного взноса при расторжении трудового договора в связи с назначением трудовой пенсии по старости достигла 57 457 р. (Размер единовременного взноса в ОАО «ММК» при увольнении работников на пенсию составил в 2012 г. 20,1 млн р. ) Дополнительную негосударственную пенсию получают 4 048 бывших работников ГК «ММК». При этом средний размер негосударственной пенсии, получаемой пенсионерами ОАО «ММК», составил в 2012 г. 1 704 р. Эти и другие данные в целом свидетельствуют о достаточно значительном вкладе крупных компаний в реализацию социальной политики государства, в снижение остроты социальной напряженности на территориях присутствия этих компаний.

Очевидно, если в эту деятельность будут вовлечены все крупные российские компании, то следует ожидать в недалеком будущем принципиально нового уровня социально-экономического развития страны. И в этом, возможно, состоит основной результат ответственного подхода к ведению бизнеса, что, помимо прочего, означает не просто открытие информации, позволяющей инвесторам, партнерам, клиентам и собственному персоналу оценить количество и качество нематериальных активов организации, ее возможности и потенциал, особенности управления и качество менеджмента, но и удовлетворение колоссальных общественных ожиданий получить от социально ориентированного бизнеса в части улучшения материального положения наемных работников больше, чем может и должно дать государство.

#### Источники

1. Стандарт верификации отчетов AA1000 / Ин-т соц. и этич. отчетности – AccountAbility ; пер. с англ. и общ. ред. Агентства соц. инф. М., 2003.
2. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) / AccountAbility. URL: <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>.
3. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности: аналит. обзор. / Российский союз промышленников и предпринимателей. М., 2006. Режим доступа: <http://rspp.ru/12/4005.pdf>.
4. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей. Режим доступа: <http://rspp.ru>.
5. Интернет-сайт газеты «Известия». Режим доступа: [www.izvestia.ru](http://www.izvestia.ru).
6. Национальный регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов / Российский союз промышленников и предпринимателей. Режим доступа: <http://rspp.ru/simplepage/157>.
7. Сталь & Social: соц. отчет Магнитогорского металлургического комбината за 2012 г. Режим доступа: <http://mmk.ru/upload/medialibrary/ac4/Social%20oother%202012.pdf>.
8. ГМК «Норильский никель»: отчет о корпоративной социальной ответственности 2012 г. Режим доступа: [http://www.nornik.ru/\\_upload/nn09082013.pdf](http://www.nornik.ru/_upload/nn09082013.pdf).
9. Новолипецкий металлургический комбинат: соц. отчет. 2012. Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/6/e/6e48506028a7ddbce888f97544419deb.pdf>.
10. Команда профессионалов. Новолипецкий металлургический комбинат: соц. отчет. 2011. Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/2/e/2e266a5b5e3027dae8c8bbe2c0bfcfcc.pdf>.