Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО "ИМПЕРАТОРСКИЙ ФАРФОРОВЫЙ ЗАВОД" НА ОСНОВЕ ПЕРЕДОВОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Международный менеджмент

**МАКАРОВОЙ Марии Сергеевны**

*(подпись)*

Научный руководитель: к.э.н., доцент БЛАГОВ Юрий Евгеньевич

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

**Заявление**

**о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, ***Макарова Мария Сергеевна***, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный Менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Формирование портфеля корпоративной социальной деятельности ОАО "Императорский Фарфоровый Завод" на основе анализа международных практик», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ИМПЕРАТОРСКИЙ ФАРФОРОВЫЙ ЗАВОД» 10

1. Общая информация о компании 10

2. Цель и стратегия развития компании 12

3. Организационная структура компании 14

4. Производство фарфора в компании 14

5. Корпоративная социальная деятельность в компании ОАО «ИФЗ» 15

1). Теоретические основы анализа корпоративной социальной деятельности 15

2). Источники информации 17

3). Миссия и видение компании: 18

4). Благотворительная деятельность 19

5). Ответственное ведение бизнеса 22

6). Стейкхолдеры компании 24

6. Выводы по главе 1 35

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПЕРЕДОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК КСД КОНКУРЕНТОВ КОМПАНИИ ОАО «ИФЗ» 36

1. Способы оценки практик КСД в компаниях 36

1). Модель Саймона Зайдека 36

2). Модель IPPF 38

3). Оценка по стандарту GRI: G4 46

4). Доклад о социальных инвестициях в России за 2014 год 49

2. Рынок фарфора, основные конкуренты ОАО “ИФЗ” и их практики КСД 51

1). Сегменты рынка 51

2). Конкуренты ОАО «ИФЗ» 51

3. Сравнение практик КСД компаний — конкурентов ОАО “ИФЗ” 54

1). Допущения исследования 54

2). Классификация компаний по портфелю КСД 54

3). Классификация компаний по модели Саймона Зайдека: 57

4). Институциональные особенности стран, в которых расположены компании-лидеры. 58

5). Сравнение компаний по факторам, выделенным на основе описанных ранее моделей: 68

4. Выводы по главе 2 75

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОАО «ИФЗ» ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ КСД И ИХ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ 76

1. Рекомендации для компании ИФЗ по формированию и управлению портфелем КСД 76

2. Какие проблемы решает КСД в «ИФЗ» 85

3. Выводы по главе 3 86

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 87

Приложение 1. История компании ОАО “Императорский фарфоровый завод 89

Приложение 2. Виды и процесс производства фарфора в компании ОАО “ИФЗ” 94

Приложение 3. Интервью: вопросы (полуструктурированное интервью) 97

Приложение 4. Опрос для зарубежных компаний-конкурентов 99

Приложение 5. Конкуренты ОАО «ИФЗ» и их практики КСД 102

1. Waterford Wedgewood 102

2. Villeroy & Boch 105

3. Medard De Noblat 109

4. Kahlaporzellan 110

5. Weimar-Porzellan GMBH 112

6. Noritake 113

7. Rosenthal 116

8. Bernardaud 118

9. Meissen 119

10. Lladro 120

11. Sevres 121

12. Herend 121

13. Leander 123

14. Lubiana 125

15. Bauscher 126

Список литературы 129

# ВВЕДЕНИЕ

В нашем мире, в котором глобализация уверенными шагами ступает по планете, с каждым днем появляется что-то новое, рынок перенасыщен разнообразными товарами и предложениями и идет ожесточенная конкурентная борьба за «место под солнцем», компаниям очень сложно удержаться на плаву. И тут компания встаёт перед выбором: следовать ли ей принципам «честного», этичного, устойчивого бизнеса или достигать своих целей недобросовестными методами, ведь так можно получить прибыли и экономические выгоды проще, быстрее, дешевле? От этого выбора зависит судьба компании в долгосрочной перспективе. Если компания все-таки принимает решение в пользу морального бизнеса и следования общепринятым нормам и правилам, то это уже первый шаг на пути к социально ответственной организации.

В современное время быть социально ответственным бизнесом невероятно важно. Это может помочь компании достичь успеха, получить доступ к ограниченным ресурсам и возможностям, добиться расположения к себе стейкхолдеров и многих других выгод. Корпоративная социальная деятельность позволяет организации добиться конкурентных преимуществ.

В Российской Федерации очень малая часть компаний в полную меру занимаются корпоративной социальной деятельности (КСД) и внедряют практики корпоративной ответственности в свою стратегию. Когда компании используют КСД, они зачастую делают это раз от раза, нерегулярно и фрагментарно.

Отсутствие системного подхода к формированию и управлению портфелем корпоративной социальной деятельности – это главная ***проблема*** в использовании практик КСД компаниями Российской Федерации, а также для рассматриваемой в рамках этого консалтингового проекта компании ОАО «ИФЗ».

В данном проекте рассматривалась эта проблема на примере российской компании из сектора фарфоро-фаянсовой промышленности ОАО «Императорский фарфоровый завод». Был проведен консалтинговый проект, целью которого была разработка рекомендаций по формированию и управлению портфелем корпоративной и социальной деятельности для компании «Императорский фарфоровый завод». Было проведено сравнение этой компании с зарубежными крупными производителями фарфора в свете их практик КСД и проводим бенчмаркинг. Было интересно посмотреть, чего достигла старейшая компания в России и самые известные фарфоровые производители в мире в корпоративной социальной деятельности. Изготовления фарфора – это очень древний вид искусства, и заслуживает к себе внимания. ***Цель*** ***работы*** – это предложить *рекомендации по формированию* и *управлению портфелем корпоративной социальной деятельности компании ОАО «ИФЗ».*

В процессе работы над данным консалтинговым проектом мы поставили для себя следующие **задачи**:

* + 1. *Во-первых*, это изучение современных теоретических подходов к управлению корпоративной социальной деятельностью в компаниях*.*
    2. *Во-вторых*, – определение и описание основных подходов и проблем КСД компании ОАО «ИФЗ».
    3. *В-третьих,* выделение лучших практик управления портфелем КСД в ведущих международных компаниях фарфоро-фаянсовой промышленности.
    4. *В-четвертых* - проведение бенчмаркинга на основе выбранных факторов и определение релевантности этих факторов с точки зрения институциональных особенностей стран, где расположены компании-конкуренты.
    5. *В-пятых*, определение вариантов формирования портфеля и модели управления корпоративной социальной деятельностью ОАО «Императорский фарфоровый завод».
    6. Наконец, *заключительный этап работы* – это предложение рекомендаций формирования портфеля и модели управления корпоративной социальной деятельностью «Императорский фарфоровый завод».

Многие считают, что 21 век станет веком социально ответственных компаний и социальных инноваций. Зачем компаниям нужно внедрять в свою стратегию КСД?

Первичная причина, по которой компании используют КСД – это потому, что «так надо». Если все компании используют что-либо на рынке, то и ваша компания вынуждена это использовать, чтобы не отставать. А если вы будете первой компанией на вашем рынке, которая начнет использовать КСД, это привлечет к вам внимание, как к «первопроходцам», что увеличит узнаваемость вашего бренда. Также многие компании, которые подвергаются нападкам со стороны активистов, осуществляют КСО как самозащиту.[[1]](#footnote-1) Причина внедрения в стратегию фирмы CSR может быть основано как на внутрифирменных предпосылках (то есть корпорация рассматривается как моральный агент – мы осуществляем социально ответственный бизнес, потому что мы так хотим, мы хотим соответствовать ожиданиям общества), так и на внешних (корпорация действует согласно «общественному договору»: мы выполняем требования рынка и/или государства в нашем бизнесе(Эксплицитная и имплицитная модели)).[[2]](#footnote-2)

В России корпоративная социальная ответственность на данный момент не очень развита. Почти половина всех компаний вообще никак не проявляет себя в КСД. Социальные инновации пытаются внедрять менее 5% всех компаний.[[3]](#footnote-3)

Почему для фарфоровой промышленности актуальна корпоративная социальная деятельность? Потому что в современном мире КСД является незаменимым инструментом для получения долгосрочных выгод. КСД ведёт к следующим выгодам:

1. Хорошая репутация в бизнес-окружении и среди стейкхолдеров, в результате этого – легче нанимать и удерживать (за счёт хороших отношений и лояльности) сотрудников.
2. Хороший имидж компании, большая узнаваемость бренда и положительное освещение компании СМИ – «нематериальные активы» компании
3. Сотрудники более мотивированы, соответственно, производительность выше.
4. Интегрированная стратегия КСД в компании гарантирует, что организация соответствует всем стандартам в отрасли.
5. Хорошие отношения с местными властями.
6. Понимание влияния компании на все заинтересованные стороны помогает предприятию развивать новые продукты и сервисы, работать над разработкой инноваций.
7. За счёт улучшения репутации компания становится более конкурентноспособна.
8. Больше шансов привлечь экстернальное финансирование (инвестор).
9. Сокращение операционных издержек за счет сохранения энергетических ресурсов, воды и так далее.
10. Конкурентное преимущество – компания, интегрировавшая в свою деятельность КСД, выгодно отличается от компании, которая этого не сделала.
11. Увеличивает добавленную ценность продукта (на рынке продукты с маркой «eco-friendly», «fair-trade» и т.п. стоят зачастую в два раза дороже, потому что в глазах потребителя этот продукт обладает дополнительной ценностью).

Большинство покупателей утверждают, что они с большей вероятностью купят продукт, если компания осуществляет практики КСД.[[4]](#footnote-4) С современной распространённостью социальных сетей и возможностью каждого обыкновенного покупателя высказаться насчёт его мнения об организации, очень просто становиться обнародовать негативные практики компании. Также в последнее время наблюдается рост такого явления, как гражданский активизм. Организация должна вести ответственный бизнес, чтобы не подвергнуть себя осуждению со стороны общества.

Итак, КСД важно внедрять в компанию «Императорский Фарфоровый Завод», так как она принесет организации долгосрочные конкурентные и стратегические преимущества, увеличит добавленную ценность производимых продуктов компании, благодаря ей все сотрудники более мотивированы, что ведёт к повышению качества продукции, а остальные заинтересованные стороны компании – более лояльны к компании. КСД всесторонне развивает организацию и выводит её на более высокий корпоративный уровень[[5]](#footnote-5).

В рамках этого консалтингового проекта сначала анализируются те практики корпоративной социальной деятельности, которые есть в рассматриваемой компании («ИФЗ»). Затем, выделяются конкуренты компании международного уровня. Сравнивается то, что они делают в области КСО и выделим среди них лидеров. После этого проводится бенчмаркинг с компанией ОАО “ИФЗ”, учитывая национальные особенности компаний-лидеров. На основе проделанной работы компании будут даны рекомендации по составлению и управлению портфеля корпоративной социальной деятельности. Данные рекомендации при их исполнении будут способны принести компании долгосрочные выгоды.

В работе используются следующие методы исследования: анализ практик КСД в различных компаниях фарфоровой индустрии на основе вторичной информации, их описание и сравнение, а также опрос компаний и полуструктурированное личное интервью.

Для проведения проекта и сбора информации мы использовали различные источники информации:

1. периодические издания по проблемам менеджмента и, специфически, КСД (Harvard Business Review Russia, и т.д.);
2. научные статьи и монографии авторов в области менеджмента и, в том числе, корпоративной социальной ответственности;
3. электронные базы данных Спарк, Скрин, Ebsco;
4. официальные материалы компаний (ежегодные отчеты компании, официальные сайты, интервью с руководителями компании для различных ПИ);
5. он-лайн опрос компаний-конкурентов, проведённый с помощью сайта Survio.com, cоставленный автором работы;
6. личное интервью с советником Генерального Директора ОАО «ИФЗ» Кучеровым А.В. (полуструктурированное интервью, проведено 18 марта).

# ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ИМПЕРАТОРСКИЙ ФАРФОРОВЫЙ ЗАВОД»

## 1. Общая информация о компании

ОАО «Императорский фарфоровый завод» (он же бывший «Ломоносовский фарфоровый завод») – это организация, принадлежащая к легкой промышленности, которая выпускает изделия из фарфора. Завод был основан в 1744 году по приказу императрицы Елизаветы, дочери Петра Первого. Уже почти три века компания производит фарфоровые изделия, лучшие образцы которых представлены в музейных коллекциях по всему миру. Организация пережила 9 императоров, несколько войн, блокаду Ленинграда, весь Советский период, революции, кризисы – она никогда не прекращала своей работы.[[6]](#footnote-6)

Компания – это открытое акционерное общество. Интересно то, что 93% акций принадлежат только одному человеку, Председателю Совета Директоров, Цветковой Г.В. Руководитель предприятия - Тылевич Татьяна Александровна. Адрес компании - Российская Федерация, город Санкт-Петербург, 192171, проспект Обуховской обороны, дом 151.

В ИФЗ работает более 1200 сотрудников. Компания – это, по описанию самой организации, производство полного цикла, то есть она создаёт товар полностью самостоятельно, кроме добычи материалов: все производственные процессы осуществляются ей самостоятельно, вплоть до продажи готовой продукции через собственную розничную сеть.

Одной из основных причин преумножения объёмов продаж организации является то, что она концентрирует свои усилия на развитии своей личной и партнёрской сетей распространения продуктов. У компании есть свои собственные магазины – розничная сеть, а также партнёрские точки сбыта. На данный момент, в Санкт-Петербурге действуют 9 магазинов ИФЗ, а в Москве – 8.

На заводе в наши дни производят более 4000 различных наименований продукции – то есть у компании очень большой ассортимент. Компания выпускает чайные, кофейные, столовые сервизы, а также скульптуру жанрового и анималистического типа, декоративные блюда, банкетные сервизы, памятные сувениры и так далее. Для различных соревнований, важных мероприятий политического характера, фестивалей и прочих больших событий завод также выпускает подарочные изделия из твердого и костяного фарфора (например, правительственные подарки зарубежным политическим главам или призы на состязания). Когда в 2003 году проводилось празднование 300-летия Санкт-Петербурга, на торжественных приёмов сервизы для того, чтобы накрыть праздничные столы предоставила компания «ИФЗ» (тогда ещё «ЛФЗ»).

Вот как распределены доли продажи компании:

* Менее 10% - сегмент «luxury»: высокохудожественный фарфор, выполняемый по индивидуальным заказам.
* 30% - сегмент корпоративных заказчиков (то есть заказы под какие-то события для компаний, или заказы для сектора HoReCa)
* 60% - “средний” сегмент – розничная торговля (через свои собственные магазины, через торговлю он-лайн, через «корнеры» (как в ГУМе), через ритейлеров.
* Остальные продажи – это сувенирная продукция.

Через фирменную сеть реализуется приблизительно 50% продукции.

Постоянные клиенты компании – это Управление делами Президента РФ, Правительство Санкт-Петербурга, Сбербанк России, ЦБ РФ, ФК «Уралсиб», «ЛУКОЙЛ», «Газпром», «РЖД», авиакомпания «Трансаэро», «МегаФон», «Роснефть» и другие. Компания также присутствует на рынке B2B, в данный момент этот сегмент энергично растёт и продвигается. Линейка посуды «ИФЗ» для кейтеринга других компаний называется «HoReCa».

Также компания, по заказу крупных музеев, компания выпускает точные копии (реплики) музейных коллекций XVIII-XX веков. Фарфоровые изделия украшают и расписывают глазурью, при декорировании используют краски из драгоценных металлов.

Самый известный «фирменный» сервиз компании – с узором «кобальтовая сетка» - был удостоен золотой медали на Всемирной выставке фарфора Брюсселя. Создан этот дизайн был С.Е.Яковлевым и А.А. Яцкевичем.

Масштаб компании – международный. Продукцию компании экспортируют в многие страны мира: изделия из фарфора российской компании ИФЗ вывозят как в Европу (Германию, Францию, Англию, Швецию, Норвегию), так и в страны на других материках: США, Канаду, Японию. В последнее время основное направление для экспорта – это Соединённые Штаты Америки, а второй и третий рынки по величине продаж – это Германия и Великобритания. На данный момент успешно ведётся стратегия продвижения фарфоровых изделий и их продаж в Японии, Канаде, Франции и Италии. Экспорт составляет 15% от общего объёма продаж.

ОАО «ИФЗ» стоит во главе группы организаций, куда входят также Apilco-Yves Deshoulieres и Porcelaine de Sologne – французские компании, очень известные за границей. Эта группа образовалась сравнительно недавно и ИФЗ предполагает, что принесёт множество новых перспективных возможностей для развития. Совместное с этими предприятиями производство позволило компании значительно расширить ассортимент продукции.

В 2011 году компания получила сертификат ISO 9001:2008, сертификат Единого Образца Международной сети органов по сертификации IQNet, а также ГОСТ Р ISO 9001-2008 – документы, которые подтверждающие, что менеджмент организации соответствует тому, что требуют международные стандарты.

Интересно также то, что до сих пор компания не прибыльна. Основные средства на развитие компании вносит семья акционера и владельца предприятия Цветковой Г.В.[[7]](#footnote-7) Инвесторов у компании нет. По словам Цветковой Г.В., компания до сих пор не окупила своих вложений. Согласно «Коммерсантъ Картотеки», выручка в 2014 году у «ИФЗ» составила 144 миллионов рублей, в то время как за год до этого, в 2013 году, - 123 миллиона рублей.[[8]](#footnote-8) Чистый убыток в 2014 году был 34 миллиона рублей, против 78 миллионов рублей чистой прибыли в 2013.

Доля компании на российском рынке – около 20%. Оборот компании в год – более миллиарда рублей.[[9]](#footnote-9)

## 2. Цель и стратегия развития компании

Основная цель и направление деятельности компании – это оставаться на российском рынке главным поставщиком фарфора из ценовых сегментов “Делюкс” и “Премиум”. Стратегию фирмы можно описать как непрерывный поиск наилучшего способа/пути, цель которого – предложить клиентам высококачественные изделия из фарфора. Также компания концентрируется на том, чтобы расширять ассортимент предлагаемых фарфоровых вариантов посуды и совершенствует свою маркетинговую стратегию. ОАО «ИФЗ» описывает свою миссию, как сохранение и развитие традиций всемирно известной школы фарфорового искусства и редких секретов расписывания фарфора и отлива изделий вручную.

На ближайшее будущее компания установила для себя следующие стратегические цели и перспективы:

*Во-первых*, оставаться конкурентноспособной компанией-лидером на российском рынке фарфора на долгосрочную перспективу. *Во-вторых*, проникновение на новые рынки за счет последующего повышения эффективности каналов дистрибьюции. *В-третьих*, это рост производства и продаж, а также понижение себестоимости продуктов благодаря увеличению продаж и сокращения коммерческих и административных расходов.

Своеобразие процесса создания фарфоровых изделий и большие затраты труда при этом, несомненно, оказывают большое влияние на суммарный объём издержек на производство. Снижение производственных издержек и расходов сверх установленных на бракованные изделия становится возможным благодаря тому, что ведутся процессы введения инновационных технологических процессов, их оптимизация и существенного улучшения качества производимых фарфоровых предметов.

На данный момент, существенно сократился спрос на продукцию, в связи с кризисом и напряженной экономической и политической ситуацией. Спрос упал в особенности в среднем ценовом сегменте. Поэтому компания приняла решение расформировывать сервизы, то есть теперь можно приобретать меньшее количество предметов в тех же сервизах (соответственно, и цена ниже).

Интересной стратегией ОАО «ИФЗ» можно считать решение продолжать развивать сеть сбыта, несмотря на то, что последние несколько лет спрос упал (из-за кризиса). Компания считает, что если точка продаж приносит прибыль, то её существование разумно – только благодаря увеличению количества точек сбыта продукции возможно удержать текущий объём производства.[[10]](#footnote-10)

Ценовая политика компании – установление цены на уровне чуть ниже (меньше, чем на 10%), чем у конкурентов. Цена определяется в соответствии со структурой затрат и учитывая потребностей рынка. C начала 2015 года компания повысила цены приблизительно на 15% в связи с кризисом и тем, что цены на составляющие также выросли.

## 3. Организационная структура компании

У компании ОАО «ИФЗ» функциональная организационная структура, каждое отделение отвечает за определенную функцию. Работники компании специализируется каждый на своих функциях, так их и распределяют по функциям. Вся деятельность формализована и стандартизована, что обеспечивает то, что сотрудники компании подходят к выполнению своих обязанностей однородно и разрешают разноплановые проблемы скоординировано и по плану.

Организацию можно охарактеризовать как компанию с ярко-выраженной централизацией. Президент предприятия руководит менеджментом компании, в составе которого несколько участников, выбранных советом директоров. Правление ведёт взаимоотношения с акционерами, обнародует им годовой отчёт, баланс и план распределения дивидендов. Также на менеджмент возложены следующие функции: планирование настоящего периода, администрация научных исследований и технологических разработок, менеджмент производства и сбыта, контроль над разработкой определённых планов и перспектив действий, так называемой программы, а также вынесение решений по формам менеджмента, распределение полномочий на нижестоящие уровни в компании, мониторинг финансового состояния организации, установление бюджета и обеспечение взаимодействия всех уровней организации и отделов между собой.

В компании всего 10 отделов: производственный, технический, транспортный, финансовый, кадровый, сбыта, закупок, маркетинга, логистики и бухгалтерии.

## 4. Производство фарфора в компании

Существует три основных вида фарфора – твердый фарфор, костяной фарфор и полуфарфор (мягкий фарфор). ОАО «ИФЗ» занимается производством фарфора всех 3-х видов: твёрдого, мягкого и костяного, то есть охватывает все существующие на данный момент виды.

Уникальной особенностью Императорского фарфора является то, что за всю его историю производство неоднократно модернизировалось и в производственный процесс внедрялись инновации, но, тем не менее, технология остаётся той же, что и была придумана более двухсот лет назад Виноградовым.[[11]](#footnote-11) Многие стадии производства до сих пор осуществляются вручную, что позволяет добиться высокого качества производимых изделий и их уникальности.

Каждый предмет из фарфора за период своего «создания» должен пройти через целый ряд операций – около 80-и, то есть 80 пар человеческих рук. Строгий контроль качества, определённая политика росписи продуктов, сохранение традиций прошлого и внедрение современных технологий – именно так можно описать стратегию компании по производству в одном предложении.[[12]](#footnote-12)

## 5. Корпоративная социальная деятельность в компании ОАО «ИФЗ»

### ****1).**** Теоретические основы анализа корпоративной социальной деятельности

Корпоративная социальная ответственность – это максимизация положительного воздействия компании на общество и минимизация отрицательного. Это непрерывное стремление компаний вести себя экономически этично и вносить свой вклад в улучшение уровня жизни клиентов, сотрудников, местных сообществ и общества в целом.

Корпоративная cоциальная ответcтвенность содержит в себе три понятия. В первую очередь, это *ответственность*, то есть прямое отношение к чему-либо, обязанность отвечать за последствия предпринимаемых действий. Во-вторых, это *социальная*, то есть имеющее отношение к обществу. КСО рассматривает как узкий круг заинтересованных сторон, у которых есть прямая связь с компанией, так и все общество в целом. Наконец, это *корпоративная*. Это значит, что социальная ответственность рассматривается с точки зрения организации, которая стремится к прибыли (то есть финансово мотивированную компанию). В КСО перекликаются такие гуманитарные науки, как менеджмент, экономика, маркетинг, социология, этика. КСО объединяет в себе органичное и сбалансированное экологическое, социальное и экономическое развитие.[[13]](#footnote-13) Ни одна из этих сторон не должны быть развиты в ущерб другой. КСО внедряют из-за внутрифирменных предпосылок (то есть корпорация рассматривается как моральный агент – мы осуществляем социально ответственный бизнес, потому что мы так хотим, мы хотим соответствовать ожиданиям общества), и внешних (корпорация действует согласно «общественному договору»: мы выполняем требования рынка и/или государства в нашем бизнесе)[[14]](#footnote-14).

Концепцию КСО как пирамиды создал и описал А. Керолл. В основании пирамиды лежит экономическая ответственность, которую определяет базовая функция компании производить товары и услуги. Производя товары и услуги, компания этим самым удовлетворяет потребности клиентов компании, и, следственно, получает прибыль. Таким образом, совершенно любую фирму, которая реализует свою экономическую ответственность, уже можно назвать социально ответственной. Далее в пирамиде стоит правовая ответственность. Она призывает компанию к законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики. Это означает, что деятельность компании должна соответствовать ожиданиям общества, фиксированным в правовых нормах. Еще выше в пирамиде стоит этическая ответственность. Этот тип ответственности подталкивает организацию к соблюдению тех правил, которые не оговариваются в правовых нормах, но основанных на нормах морали общества. И, наконец, филантропическая (её также называют дискреционной) ответственность – самый высокий уровень социальной ответственности. Она агитирует компанию на добровольных основаниях участвовать в развитии и поддержании благосостояния общества через участие в реализации социальных программ. С переходом на каждый более высокий уровень, мы должны выполнять все наши «обязательства» с предыдущих уровней[[15]](#footnote-15).

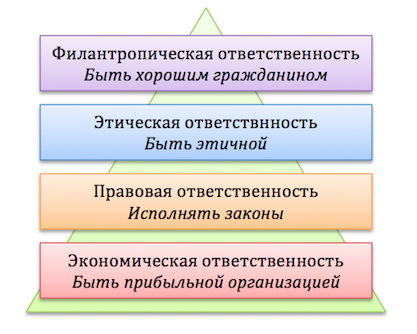


Рисунок 1. Источник: safepc.info. (2015). *Carroll’s Global Corporate Social Responsibility Pyramid | safepc.info*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://safepc.info/image-for/carrolls-global-corporate-social-responsibility-pyramid.html (дата обращения 20.05.2016).

Корпоративная социальная деятельность – это система принципов социальной ответственности (то, что компания должна делать), процессов социальной восприимчивости (то, что компания реально делает) и соответствующих результатов, релевантных отношениям компании с обществом, представленных набором заинтересованных сторон[[16]](#footnote-16). Это деятельность, направленная на ведение ответственного бизнеса, оправдывание и превосхождение ожиданий общества с этической, законодательной, гражданской и социальной точек зрения.[[17]](#footnote-17) КСД включает в себя три элемента: нормативный, инструментальный и синтетический[[18]](#footnote-18).

Есть концепция, созданная М.Хальме и Ю.Лаурила, в которой КСД позиционируется как «портфель», состоящий из трех элементов: филантропия, КО-интеграция и КО-инновация.[[19]](#footnote-19) Портфель базируется на двух главных составляющих: обязательные экономическая и правовая ответственность и добровольные инициативы. Уровень филантропии включает в себя любую благотворительную деятельность компании (меценатство, волонтерство и т.д.) Принято считать, что филантропия идет отдельно от основного бизнеса, и способна принести малый эффект для предприятия и общества от внедрения в стратегию фирмы. Уровень КО-интеграции охватывает все обязательства компании в рамках существующего бизнеса и по отношению к заинтересованным сторонам. Интеграция корпоративной социальной ответственности с основным бизнесом может принести средний эффект для компании и общества. КО-инновация определяет, насколько организация развита в отношении решения социальных и/или экологических проблем по мере внедрения новых продуктов, услуг и бизнес-моделей. Этот тип корпоративной социальной деятельности считается самым потенциальным для своего развития, он имеет самый высокий эффект для бизнеса и общества, однако, его также сложнее всего осуществить, ведь для корпоративной социальной деятельности, как основного бизнеса, нужна инновационная идея.

### ****2). Источники информации****

**В процессе изучения компании «Императорский фарфоровый завод» мы провели интервью с советником Генерального Директора «ИФЗ» Александром Ивановичем Кучеровым. Интервью состоялось 24 марта 2016 года, на территории завода. Интервью носило полуструктурированный характер и состояло из 27 вопросов. С вопросами интервью можно ознакомиться в Приложении 1.**

**Также мы нашли интервью с представителями руководства компании в других источниках: интервью с владельцем ОАО «ИФЗ» Цветковой для газет «**Промышленность и общество**», журнала «Русский репортер», а также с Генеральным Директором Тылевич Т.А. – для газеты «Ведомости» и радиостанции «Эхо Москвы». Таким образом, на основании 6 различных интервью, нами было составлено общее представление о том, какие практики компания осуществляет в сфере КСД.**

**На веб-сайте компании мы нашли минимальную информацию, которая указывала бы на то, что компания осуществляет какую-либо деятельность, связанные с Социальной ответственностью. Проведённое нами исследование помогло нам понять, что присутствие или отсутствие информации на корпоративной веб-странице компании ещё не определяет её уровень интеграции КСД в деятельность организации.**

По словам самой компании, они постоянно задумываются о важности КСД, как и устойчивое развитие – тоже важный фактор в деятельности организации. Однако, в данный момент, КСД не стоит в приоритете у компании. Напротив, сейчас, из-за сложных экономически времён, компании важнее удержаться на рынке и при этом не понизить заданное качество и марку, чем развивать корпоративную социальную ответственность/деятельность. Для компании кризис продолжается. Уменьшилась и средняя оборачиваемость, и средняя сумма чека, а всё это не может не оказывать сильное влияние на компанию. В настоящее время главный фокус компании на расширении продаж и повышении производительности труда.

Деятельность компании регулируется общим уставом и внутренним трудовым распорядком. Этического кодекса у компании нет. В экологических проектах компания не участвует.

### 3). Миссия и видение компании:

Миссия и видение компании: эта информация публикуется в некоторых из годовых отчётов, доступных на сайте компании.

*Миссия ОАО «Императорский фарфоровый завод»:*

1. Создавать красоту и сберегать ценности всего человечества
2. Изготавливать высокохудожественные изделия из фарфора и сохранять традиции российских и французских мастеров
3. Продвигать творческую атмосферу и поощрять творческий дух, получать объединённый эффект от того, что используются наилучшие практики менеджмента.
4. Органичное развитие бизнеса наряду с внедрением новых направлений бизнеса и уникальная международная команда высококвалифицированных сотрудников даёт возможность компании вести «духовно-сбалансированный» бизнес.

Организация делает упор на развитии своих творческих ресурсов за счет артистизма и технологических инноваций. Высокое качество продукции и креативное превосходство перед конкурентами – то, благодаря чему бренд компании известен всемирно, и репутация организации на высоте.

Компания занимается созданием фарфора «art de vivre», отражающего дух времени и замысел автора. ОАО «ИФЗ» пополняет культурно-историческое наследие Российской Федерации. Бренд компании ассоциируется с Россией и Санкт-Петербургом. Цель предприятия – получить признание иностранных и российских клиентов на глобальном уровне бренда, который следует тенденциям мирового масштаба и вносит свой вклад и оказывает влияние на культуру всего мира. ОАО «ИФЗ» стремится стать доступным в любом уголке мира и при этом сохранять свою уникальность.

*Ценности компании* – это история и традиции, творчество, работа, выполненная вручную («тепло рук»), стиль Академии Русского Фарфора, саморазвитие.

*Видение компании:* Императорский фарфор стремится стать компанией международного уровня, диверсифицированной и с лучшими современными технологиями, которая работает на рынке фарфора и занимается производством продукции в сегменте «Премиум». Опираясь на компетенции, компания стремится создавать продукты, наполненные культурной ценностью, и сочетают в себе традиции прошлого и инновации будущего. Фарфоровые изделия компании элегантны и креативны одновременно. Активно развивается международная розничная сеть компании. Организация привлекательная для разноплановых инвесторов, потому что у нее впечатляющие финансовые и маркетинговые результаты и отлаженное корпоративное управление[[20]](#footnote-20).

### 4). Благотворительная деятельность

Социальная деятельность компании заключается в поддержке населения. Однако, благотворительностью предприятие занимается на регулярной основе, каждый год на филантропию выделяются средства. Компания стремится оказывать поддержку социально незащищенным слоям населения: инвалидам, сиротам, ветеранам, а также семьям с недостатком денежных средств. Большое количество таких проектов осуществляют совместно с фондом “Виктория”, который принадлежит владельцу “Уралсиба” Цветкову Г.В.. Также многие программы проводят вместе с Администрацией СПб и Невского района и фондом просвещения «Мета».

Каждый год 13 апреля (с 2005 года) в Российской Федерации отмечают День мецената и благотворителя.

Благотворительность завода ОАО «ИФЗ» уходит своими корнями ещё в дореволюционную историю Российской Империи. Династия Романовых всегда принимали активное участие в филантропии: так, Екатерина Великая отдавала денежные средства для самых первых в стране приютов для детей-сирот и домов призрения для бездомных. Во время правления Павла I в Императорском Фарфоровом Заводе открыли лазарет, в 1800-ом году были обустроены хлебные магазины. А во времена Первой Мировой Войны, когда фарфор практически прекратили выпускать, то, что производили, отдавали на благотворительных вечерах в пользу императорских лазаретов.

В наше время ОАО «ИФЗ» также активно занимается благотворительностью, участвует в социальных проектах, занимает важное место в общественных событиях Санкт-Петербурга. Начиная с 2002 года, филантропическая деятельность осуществляется с помощью поддержки мажоритарных акционеров компании.

Многие благотворительные проекты компания воплощает в жизнь вместе с партнёрами. Так, в мае 2015 года Императорский фарфоровый завод вместе с фондом «Артист» осуществили проект «Доброе дело»: была создана уникальная коллекция изделий из фарфора, которая поддерживает артистов театра и актёров кино, принадлежащих старшему поколению и в трудной жизненной ситуации.[[21]](#footnote-21)

По словам Генерального Директора завода Т.А. Тылевич, участвовать в благотворительной деятельности радостно не только для тех, кому помогают, но и для тех, кто оказывает помощь[[22]](#footnote-22). В 2011 году компания пожертвовала средства для Государственного Эрмитажа, Ассоциации общественных объединений родителей̆ детей̆-инвалидов. Ещё в том же году прошёл благотворительный̆ аукцион «Мечты сбываются», все собранные средства с которого передали НИИ Трансплантологии и Гематологии им. Раисы Горбачевой.[[23]](#footnote-23)

**Дети.** Главные благотворительные программы организации – это, во-первых, «Искусство фарфора – детям», где завод работает с детскими домами, школами, больницами. ОАО «ИФЗ» разрешает вопросы обеспечения материальными средствами детей-сирот, детей-инвалидов, а также малоимущих и многодетных семей и нуждающихся в помощи детских учреждений. Начиная с 2012 года в пяти магазинах из розничной сети «Императорского фарфорового завода» в Москве были установлены коробочки-копилки для сбора пожертвований талантливым детям-сиротам. Называется эта акция «Спешите делать добро!» Был проведен конкурс детского рисунка «Живопись – молчащая поэзия, поэзия – звучащая живопись» совместно с фондом «Виктория», и работы, которые заняли призовые места, стали мотивом коллекции «Сентябрь. Октябрь. Ноябрь». С каждой проданной тарелки 200 рублей шло на помощь талантливым детям. Такие проекты развивают в детях творческие и креативные качества, помогают им выражать себя, а также помогаю материально. Компания принимает участие и/или организует целый ряд благотворительных программ для детей: «Достойный дом детям», «От сердца к сердцу», и другие.[[24]](#footnote-24) В 2008 году компания пожертвовала денежные средства в следующие организации: Ленинградское областное отделение Всероссийского фонда, коррекционное дошкольное учреждение детский сад №93, многодетное общество «Семья» и многие другие. [[25]](#footnote-25)

**Больницы.** С 2005 года реализуется благотворительная программа оказания поддержки больницам и прочим медицинским учреждениям. Осуществляется моральная помощь больным: например, в 2012 году ОАО «ИФЗ» проводил акцию помощи для маленьких детей – пациентов *Федерального государственного бюджетного учреждения «Н*аучно-исследовательский институт имени Г.И. Турнера» - им пересадили пальцы с ног на руки, и их рисунки стали прототипами коллекции декоративных тарелок. Сами рисунки были исполнены на мастер-классе ОАО «ИФЗ». В 2008-м году компания предоставила материальные средства в госпиталь для ветеранов войны, во Всероссийское общество инвалидов Невского района, в комплекс реабилитации инвалидов «Контакт» Всероссийского общества слепых.

**Церкви.** «ИФЗ» с 2009 года содействует восстановлению и реставрации церквей, храмов и прочих церковных источников православной веры, также занимается благотворительной помощью церковным приютам – собирают пожертвования, дарят посуду, проводят экскурсии. Главный проект в этой сфере – участие в восстановлении православного прихода Невского Района Свято-Духовской церкви.

**Инвалиды.** Предприятие активно оказывает помощь людям с ограниченными возможностями, материально и психологически. ОАО «ИФЗ» поддерживает ветеранов войны и труда, жителей блокадного Ленинграда. В самой компании есть Совет Ветеранов, в составе которого около четырехсот человек. Их поздравляют на все государственные праздники и дарят подарки.

**Спорт и культура.** Организация регулярно официально предоставляет призы для спортивных и культурных мероприятий. Императорский Фарфоровый Завод постоянно организует и поддерживает спортивные и культурные события. Зачастую призами участникам и победителям спортивных соревнований и лауреатам музыкальных конкурсов становятся сервизы и прочие изделия из фарфора.

**Экологических проектов у компании пока в планах нет, во-первых, это связано со спецификой отрасли, предприятие концентрируется, прежде всего, на том, чтобы не выходить ни за какие рамки, соблюдать все нормы и стандарты, для компании и это тоже довольно сложная задача.**

### ****5). Ответственное ведение бизнеса****

**Технология изготовления фарфора в «ИФЗ» не меняется уже 270 лет, с тех самых пор, как была придумана Виноградовым. Технология производства – это ноу-хау компании. Однако, производственный процесс в организации может постепенно модернизироваться. Модернизация проходит и внедряется постепенно. В компании есть технический отдел, где обсуждаются важные вопросы: как можно сократить издержки, потребление ресурсов. При необходимости закупается дополнительное оборудование. Например, недавно закупали новые печи. Также на предприятии осваивают растровую печать, относительно недавно появился на заводе станок 3D-моделирования.**[[26]](#footnote-26)

**Согласно словам советника Генерального Директора компании, ОАО «ИФЗ» «частично» перерабатывает материалы и утилизирует отходы производства. В том что касается потребления воды, энергии и газа, то здесь компания обладает определёнными энергосберегающими технологиями. Также у неё есть свои собственные очистные фильтры (сооружения) для использованной воды.**

**Осуществляется жёсткий контроль всех показателей в соответствии с международными стандартами. Технический отдел ответственен за контроль и менеджмент в этой области, именно он «следит» за тем, чтобы все изделия, которые выпускает завод, производились по интернациональным условиям и имели сертификаты качества и сертификаты соответствия. В техническом отделе также имеется лаборатория, где проводят анализы. Компания сертифицирована в этой сфере.**

**Конечно, определённая «вредность» в производственном процессе присутствует, ведь оно сопряжено с использованием воды, энергии, различных химических субстанций, а также кропотливого ручного труда, но компания это контролирует, все показатели, по словам руководства, у них в норме.**

**Ниже приведены графики, показывающие динамику потребления электроэнергии, газа и топлива с 2013-го на 2014-й год. Мы видим, что расход газа увеличился на 2%, расход электроэнергии увеличился на 7%. Рост этих показателей обусловлен в первую очередь тем, что фактический выпуск продукции увеличился на 4% по сравнению с прошлым годом.**[[27]](#footnote-27) **Расход бензина и потребление дизельного топлива существенно уменьшились (-10% и -17% соответственно).**

*Таблица 1 Стоимость и количественное потребление энергетических ресурсов*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование ТЭР | Ед. изм. | В натуральном выражении | | | | В стоимостном выражении (тыс.руб.) | | | | | | | | | |
| **Факт 2014** | **Факт 2013** | | | | **∆ к 2013** | **Темп прироста** | | **Факт 2014** | | **Факт 2013** | | **∆ к 2013** | **Темп прироста** |
| Электроэнергия тыс. кВтч | | 10397 | 9 702 | | | | 695 | 7% | | 26 100 | | 22 602 | | 3498 | 15% |
| Бензин а/м  тыс.л | | 26 | 29 | | | | -3 | -10% | | 731 | | 752 | | -21 | -3% |
| Топливо дизельное  тыс.л | | 20 | 24 | | | | -4 | -17% | | 578 | | 685 | | -107 | -16% |
| Газ в тыс м3 | 5998 | 5889 | | 109 | 2% | 29588 | | | 26861 | | 2727 | | 10% | | |

**Данные из годового отчета компании ОАО «ИФЗ» за 2014 год**

**Рисунок 2. График потребления электроэнергии ОАО «ИФЗ» за 2013 и 2014 гг.**[[28]](#footnote-28)

**Позиция компании по поводу сокращения выброса вредных веществ в цепочке производства такова, что сократить ничего не представляется возможным, так как технология создания фарфора не менялась кардинально с момента основания производства. Нельзя ничего кардинально изменить, поэтому фокус компании на соблюдении стандартов, без стремления к чему-то большему.**

### 6). Стейкхолдеры компании

**Очень важно понимать, какие у компании заинтересованные стороны. Извечная дилемма – это выбор между удовлетворением стейкхолдеров, ведь одновременно всем угодить нельзя, а ожидания заинтересованных сторон к тому же могут быть противоречивыми. Нужно определиться между «добром» и «добром»: то есть пользой и благом либо для одного стейкхолдера, либо для другого.**[[29]](#footnote-29)

КСО тесно связывает компанию с её стейкхолдерами. Для того чтобы заниматься предпринимательством ответственно, организация должна постоянно общаться, взаимодействовать, спорить и искать компромисс с заинтересованными лицами. Есть две базовых концепции о взаимодействии со стейкохолдерами.

*Первая – это «держать заинтересованных лиц в курсе»*, то есть информацию направляем из организации наружу, мы рассказываем уже о принятых решениях и практиках, возможно, уже даже внедренных в процесс. Стейкхолдеры в данном случае – это «зрители». Их ставят в известность о принимаемых решениях, но они не могут никак влиять на ситуацию. Тем не менее, это приносит свои плоды – «мир видит», что компания использует КСД практики, наблюдает за развитием и может оценить результаты. Все это в некоторых случаях поднимает имидж компании, располагает к себе. Однако, этот способ опасен тем, что он наталкивается на критику и скептицизм со стороны заинтересованных лиц, например, активной оппозиции. Обратная сторона – это, в первую очередь, то, что многие могут решить, что компания лишь пытается себя так «рекламировать» и занимается «пустой тратой денег».

*Второй метод – это непосредственная интеграция заинтересованных сторон в процесс принятия решений о КСО*, разработка стратегии вместе относительно того, как сделать достижение социальных целей реальными для компании. В данном случае стейкхолдеры становятся «актерами» на сцене, они совместно с компанией пытаются достигнуть устойчивого развития. Настоящее взаимодействие с заинтересованными лицами компании в долгосрочном плане принесет не только доверие, но и обмен знаниями.

Какой бы из двух методов не использовался компанией, настойчивые попытки и регулярность взаимодействия со стейкхолдерами приведут компанию к устойчивому развитию её корпоративной культуры и к ценным действиям в КСО. Стейкхолдеры, которые регулярно сталкиваются с угрозами и трудностями, будут скорее готовы к сотрудничеству по вопросам КСО, чем те, которым ничто не угрожает. Когда разрабатывают стратегию для КСО, нужно в большей степени ориентироваться на будущее, только в дальнем плане КСО принесет успех.

**У компании «ИФЗ» мы выделили следующие группы стейкхолдеров:**

#### Акционеры

**Без всяких сомнений, акционеры – это первичная и очень важная группа заинтересованных сторон для компании.**

**У компании 93% всех акций принадлежит одному человеку – Цветковой Галине Викторовне, жене Цветкова, российского миллиардера, 66-го в списке самых состоятельных бизнесменов России по версии журнала Forbes. У остальных акционеров предприятия во владении находятся лишь незначительные доли всех оставшихся акций. Акционеры вкладывают собственные денежные средства в развитие бизнеса. Согласно годовым отчетам компании, дивиденды они в большинстве случаев решают реинвестировать в дальнейшее расширение деятельности.**

**Компания ценит доверие акционеров и пытается создать высокую прибыльность при приемлемом уровне риска. Отношения с акционерами компании – это прямой и конструктивный диалог, открытые отношения, обе стороны могут выражать свое имеющее силу на окончательное решение мнение. Отношения с акционерами соответствует нормам поведения в бизнесе. Двусторонние коммуникации и открытость –вот два основных принципа.**

#### ****Сотрудники****

**В компании в настоящее время работает более 1200 сотрудников. Около 80% всех работников – это женщины; большей части сотрудников (28%) – от 46 до 55 лет, почти столько же (26,7%) – от 36 до 45, 19,4% - от 25 до 36 лет и остальным – больше 55 или меньше 25 лет.**[[30]](#footnote-30) **588 из 1200 сотрудников (то есть 49%) работают на заводе свыше 10-и лет. Около 66% всех сотрудников имеют среднее образование, у 11% - среднее специальное и 22% всех рабочих обладают высшим образованием.**

**Завод считается уникальным в своём роде, так как в нём работают 23 художника**[[31]](#footnote-31) **и 250 живописцев.**[[32]](#footnote-32) **В отличие от западных заводов, которые обыкновенно вызывают дизайнеров и создают модели с помощью компьютерных технологий, на Императорском Фарфоровом заводе весь штат художников задействован в разработке новых дизайнов. Ни в одной другой фарфоровой компании нет такого большого штата живописцев. В дополнение к этому, большинство современных конкурентов «ИФЗ» из Европы располагают производство в странах Юго-Восточной Азии, Монголии или Тунисе**[[33]](#footnote-33)**, оставляя в своей стране только название бренда и дизайн. В России же в ОАО «ИФЗ» уникальный штат художников, которые продолжают традиции. Таких же заводов в Европе осталось очень мало: Herend, Meissen, Sevres.**

**Выплата заработных плат сотрудникам – это самая большая статья затрат компании – около 65%.**[[34]](#footnote-34)

Поддержка здоровья и обеспечение безопасности сотрудников обеспечивается следующими способами: во-первых, все сотрудники социально – застрахованы, у всех есть социальная страховка, во-вторых, на территории завода есть медицинский центр. **Своим рабочим компания предоставляет социальные пакеты, в которые входит стандартный для всех компаний набор: соблюдение Трудового кодекса РФ, отпуск, оплачиваемый компанией (28 календарных дней), медицинское страхование, отчисления в пенсионные фонды, возможность оплачиваемого больничного листа, ученические отпуска. Помимо этого, для сотрудников компании существуют следующие льготы: добровольное медицинское страхование (ДМС), выборочное покрытие стоимости путёвок для детей сотрудников, финансовая помощь детям-первоклассников сотрудников, реализация открытых мастер-классов для сотрудников и их детей бесплатно, кабинет врача прямо на территории завода, регулярные консультации по профилактике болезней, «здоровое питание» в столовой завода по низким ценам, спортивный клуб на территории завода, радио-трансляция утренней разминки-гимнастики, различные корпоративные мероприятия (например, День Завода), ежегодное участие в турнирах Невского района, скидки на покупку фарфоровых изделий для сотрудников.**

**Для мотивации сотрудников компания ежегодно празднует День Завода – 18 сентября, в день именин основательницы завода – дочери Петра I – Елизаветы Петровны.**[[35]](#footnote-35) **В этот день отмечают дату основания ИФЗ. Чествуют всех ветеранов труда на предприятии – то есть всех тех сотрудников, кто проработал на заводе 20 и более лет. Все «юбиляры» (20 и далее кратные пяти сроки) награждаются ценными подарками, например, сервизами. Также подводятся итоги деятельности по результатам года, определяются лучшие работники в разных номинациях. Награждение проходит публично. Праздник, по словам руководства, персонал очень любит и готовится к нему за долгое время. В 2016 году заводу исполнится 272 года.**

**Кроме того, в дни рождения сотрудников-ветеранов труда о них пишут пост на странице предприятия в ВКонтакте, где рассказывают об их вкладе в деятельность завода, достижениях и т.д.**

**Уже многие годы на заводе одна и та же женщина ведёт собственное заводское радиовещание каждый день. Здесь рассказывают не только о том, что происходит на самом заводе, но и о важных событиях в городе, стране и мире в целом. Эта традиция очень нравится всем сотрудникам. Радиовещание мотивирует их, «будит» по утрам и повышает настроение, укрепляя корпоративный дух.**

**Существуют программы обучения сотрудников. Периодически проводятся программы повышения квалификации, например программа обучения живописцев, которая называлась «Школа Мастерства». Она длилась два года. Приходили на завод преподаватели из Пушкинского училища и обучали сотрудников ОАО «ИФЗ» различным навыкам, необходимым для повышения квалификации. Все подобные программы бесплатны, компания постоянно занимается обучением своих сотрудников. Так, например, в 2007 году было выделено 2,5 миллиона рублей на повышение квалификации работников завода. 420 сотрудников отправили на профподготовку (147 руководителей, 79 специалистов и 194 рабочих).**

**Одной из главных целей завода – это сохранение и преумножение культурного наследия и художественного мастерства, ведь нельзя научиться технологии производства фарфора за короткий срок. Для того, чтобы стать хорошим мастером, недостаточно только обладать талантом художника, ведь в фарфоровом деле нужно учитывать множество факторов: усадка при обжиге, смена цветов, температуры. Как минимум несколько лет необходимо учиться у старых мастеров, чтобы стать настоящим специалистом.**[[36]](#footnote-36)

В планах компании на ближайшее время продолжить все те же программы, а также добавить к этому внедрение здорового образа жизни сотрудников посредством того, что медицинские, оздоровительные, культурные и спортивные услуги станут ещё доступнее.[[37]](#footnote-37)

**Последние несколько лет выдались очень тяжелыми в экономическом плане для завода. Зачастую сотрудников не устраивает та заработная плата, которую им может предложить завод. Однако, повышать её тоже возможности нет, поэтому компания постоянно ищет какие-то рычаги, чтобы их удержать. Для ОАО «ИФЗ» работники – это первоочередный ресурс, «Золотой Фонд».**

#### ****Государство****

Государство, без всяких сомнений, является очень важной заинтересованной стороной компании Императорский Фарфоровый завод. Ведь с начала своего существования завод выполнял политические заказы, сначала – императорские, затем – партийные, сейчас – государственные и президентские. Изделия из фарфора выполняются под заказ на различные торжественные и официальные события, приёмы, преподносятся как подарки иностранным политическим деятелям и известным личностям. То есть в какой-то мере государство – это отдельно выделенный крупный клиент компании. Также государство оказывает огромное влияние на творчество живописцев завода – ведь в фарфоровых изделиях отображается и эпоха создания, и важные политические события, и даже лица главных деятелей современности. Таким образом, государство – это важная заинтересованная сторона компании.

Важной заинтересованной стороной для ИФЗ является и Санкт-Петербург. Завод присутствовал в нашем городе на протяжении практически всей его истории (более 270 лет), и впитал в себя историю почти трех веков великой державы. Культурное наследие, оставленное Императорским фарфором, едва ли можно обхватить парой фраз, ведь он оставил свой значительный оттиск не только в своей индустрии, но и в истории страны в целом. Также повлияло развитие России и течение времени на самой компании – именно поэтому по работам, хранящимся в музее фарфора при заводе, можно рассказать всю историю России. Задачами Императорского Фарфорового Завода является сохранение и преумножение культурных традиций фарфорового искусства, поддержание облика «Императорской» компании, где наивысшее качество и не к чему придраться.

#### ****Клиенты****

Естественно, что клиенты – это первичная и не вызывающая никаких сомнений заинтересованная сторона компании. ОАО «ИФЗ» продаёт более 1 749 тысяч штук продуктов в год[[38]](#footnote-38). У компании есть разные виды клиентов на рынке Business to Consumers (B2C):

* *Коллекционеры*: крупных коллекционеров фарфора, которые покупали бы изделия из фарфора на аукционах, довольно мало, хотя есть и такие, чьи коллекции официально зарегистрированы в РФ как «музеи». Большинство коллекционеров не настолько крупные, в основном они собирают фарфоровые фигурки. Спрос на мелкую пластику высокий. Фарфор с годами растёт в своей ценности, становится дороже, то есть коллекционеры выгодно инвестируют в него деньги. Фарфор может разбиться, его становится меньше, поэтому это очень интересно. Ценность фарфора ещё и в том, что он отображает в себе российскую историю.[[39]](#footnote-39)
* *Российские туристы*: российские туристы составляют очень малую часть от всего объёма продаж компании, так как в основном приобретают сувенирную продукцию, которая относительна недорогая.
* *Иностранные туристы*: иностранные туристы, в отличие от российских, часто покупают довольно дорогие изделия из фарфора, сервизы.
* *Состоятельные покупатели*, приобретающие товар для личного использования или для подарка.
* *HoReCa* – фарфор для ресторанов, гостиниц, кафе и прочих отраслей. Например, недавно фарфор заказал «Трансаэро» для рейсов первого класса. В гостинице «Астория» в Санкт-Петербурге также представлены изделия «ИФЗ». Спрос на посуду «ИФЗ» не очень высок из-за того, что фарфор этой марки очень тонкий, то есть велика вероятность того, что он быстро побьётся при таком активном использовании, как в ресторане. Поэтому такой сервиз могут себе позволить только очень дорогие, изысканные рестораны.
* *Корпоративные заказы* – компании заказывать фарфоровые изделия для подарков сотрудникам, в качестве сувениров, на разные мероприятия.
* *Правительственные заказы* – у ОАО «ИФЗ» постоянно заказывают фарфор в качестве подарков для известных политических деятелей, для заслуженных артистов и деятелей науки или искусства России, а также приуроченный к разным событиям: так, к 65-летию Победы в Великой Отечественной Войне прошлый губернатор Санкт-Петербурга (Валентина Матвиенко) заказала больше 270 000 чайных сервизов для ветеранов ВОВ, которые состояли приблизительно из 1,2 миллионов предметных единиц.

Сама компания позиционирует себя как фарфор высокого класса и класса «премиум» (высокохудожественный), в планах руководства нет цели выводить производства на уровень «широкого потребления» (масс-маркет)[[40]](#footnote-40). Покупатель продукции ОАО «ИФЗ» - состоятельный человек или тот, кто готов заплатить за продукт высокую цену, потому что ему важен бренд, история компании, высокое качество продукта.

**Компания, как она описает в разделе «Видение компании» в своем годовом отчете, «любит своих клиентов».**[[41]](#footnote-41) **Фарфоровые изделия продаются за разумные цены, качество на высоте. Компания поддерживает корректные и честные деловые отношения, помогает найти лучшие решения в приобретении продукции компании. Также компания старается повышать уровень культуры своих клиентов.**

**Для клиентов компании действует горячая линия связи по телефону, также можно выразить свои жалобы или предложения непосредственно в самом магазине, организацию можно найти в социальных сетях: ВКонтакте, Instagram, Facebook. По словам руководителей, клиенты постоянно пишут компании отзывы, на которые организация отвечает. Обратная связь налажена. В рамках нашего исследования мы также просмотрели страницы компании в социальных сетях. Действительно, в большинстве случаев, компания отвечает на отзывы и жалобы клиентов. Однако, мы столкнулись с тем, что есть большое количество негативных отзывов о работе интернет-магазина компании. Многие клиенты жалуются на то, что в горячий сезон невозможно дозвониться в интернет-магазин, а на письма ответы приходят очень долго.**

**В организации существует практика возврата/обмена бракованных изделий: если, например, ваша чашка из сервиза лопнет от перепада температуры, то вам её обменяют на новую бесплатно. Компания «ИФЗ» также оказывает реставрационные работы по починке сломанных и старых фарфоровых изделий.**

**Предприятие очень скрупулёзно подходит к проверке производимой продукции, безопасность конечного продукта для потребителя – это очень важно для завода.**

**Так, например, они очень тщательно проверяют, чтобы в красках для росписи и глазурирования фарфора не было тяжёлых металлов. Все материалы сдают на анализ и в свою техническую лабораторию, и на стороннюю лабораторию. Когда анализ проведён, выдаётся сертификат. Ежегодно это перепроверяется и подтверждается. У компании фарфор на выходе - это действительно экологически-чистая продукция, в отличие от китайских изделий, которые производятся без всяких стандартов, и в некоторых красках присутствует кадмий и свинец, которые могут привести к серьёзным болезням потребителей. Хотя китайская продукция значительно дешевле, она опасна для использования.**

**В планах руководства – выделить такое направление продаж, как «экологически-чистый фарфор» - он будет чисто белый, без отводок, без росписи. Он будет немного дороже, но предприятие уверено, что будет иметь успех, в связи с трендом последних лет на экологически-чистую продукцию.**

#### ****Эрмитаж и Министерство культуры****

Музей фарфора при заводе ИФЗ с недавних времен стал филиалом Государственного Эрмитажа, поэтому естественно предположить, что две организации способны оказывать влияние друг на друга, привлекать посетителей коллеге и способствовать совместному успеху. Эрмитаж ожидает от ОАО «ИФЗ», что они будут достойной компанией, которая не окажет отрицательного влияния на репутацию Эрмитажа, ведь хоть музей и производство можно назвать как отдельные категории, они всё равно идут рука об руку. [[42]](#footnote-42)

**У компании есть своя собственная политика сохранения культурного наследия. Продолжение и сохранение традиций художественной школы росписи, школы ручного литья изделий из фарфора – это непреложное условие работы для предприятия. ОАО «ИФЗ» регулярно участвует в выставках и экспозициях. У организации есть свой фонд «Наследие», который также выпускает журнал-каталог, в котором рассказывается о работах мастеров завода. Фонд был основан в 2006 году. Его основная задача – это сохранение и развитие традиций петербургской школы русского художественного фарфора. Фонд занимается регулярным сбором и систематизацией произведений искусства современных художников ИФЗ. Для фонда «Наследие» выделено специальное помещение, приобретено современное оборудование для хранения в нем фарфора, в фонде работают квалифицированные работники. Помимо хранения и сбора фарфора, фонд занимается пропагандой современного искусства данной области. «Наследие» активно сотрудничает с ведущими музеями России и других стран.**

#### ****Поставщики****

Важную роль играют поставщики для компании «ИФЗ». К сожалению, на данный момент, компания практически все необходимые составляющие для производства закупает за рубежом. Дело в том, что ей не выгодно покупать у российских производителей, так как качество ингредиентов значительно ниже в России, чем за рубежом. Золото для декора из России изделий увеличивает шанс на то, что будет большое количество брака. Также некоторых ингредиентов для производства фарфора просто нет в Российской Федерации: месторождений каолина на данный момент не существует, а разрабатывать эти самые месторождения всего для одного (двух-трех в случае партнёрства с другими российскими компаниями) завода совершенно не рентабельно. Поэтому ИВЗ закупает глину (каолин) на Украине, в Англии – костяную муку, а в Германии – золото. Оборудование (такое как печи для обжига) в компании тоже из Германии.

Компании очень важно поддерживать хорошие отношения с поставщиками, ведь иначе это может сказаться на доступности нужных им элементов для производства, а также на качестве производимой продукции. В связи с обострившейся политической и экономической ситуацией в России тема поставщиков особенно актуальна.

Так, по словам руководства компании, события последних лет с Украиной не прошли мимо компании. Поставщик глины находится на Украине, и переговоры с ними заняли у ОАО «ИФЗ» некоторое время, прежде чем удалось расположить их к себе и восстановить отношения, чтобы наладить поставки. Тем не менее, сейчас все разногласия преодолены.   
 Эта история говорит о том, что, без всяких сомнений, очень важно уметь сохранять и поддерживать взаимовыгодные отношения с поставщиками, их влияние на деятельность компании имеет большую силу, в случае с Императорским Фарфоровым Заводом это также очень критично.

**Компания закупает большинство материалов для производства фарфора за рубежом, отношения с поставщиками постоянные.**

**Отношение к поставщикам похоже на описанное в предыдущем пункте – компания не считает, что к ней имеет какое-либо отношение то, как материалы для производства добывают поставщики. «Мы никак не относимся к разработке почвы при добычи каолина, мы закупаем его на Украине. Поэтому почва страдает на Украине, ведь там у них есть разработанные месторождения, а мы просто закупаем у них глину» - эта цитата советника Гендиректора Кучерова А.В. свидетельствует о том, что для компании не в приоритете сейчас КСО.**

#### ****Дистрибьютеры****

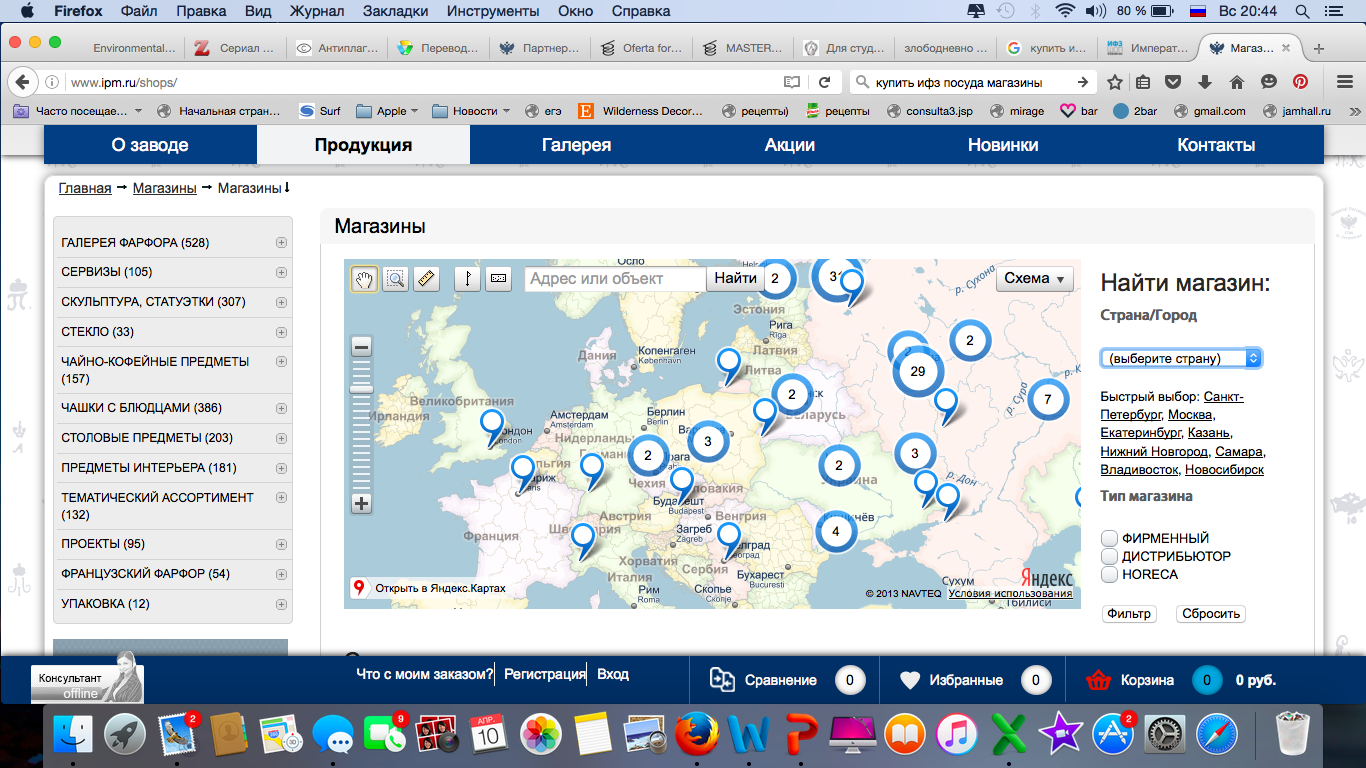


Рисунок 3. Карта точек сбыта компании ОАО «ИФЗ»[[43]](#footnote-43)

Компания большую часть производимой на продажу продукции распространяет

через собственную розничную сеть. Однако, немалое количество фарфоровых изделий продают через партнёрскую сеть (на правах аутсорсинга) и дистрибьютеров (продукцию отдают на реализацию).

#### ****Партнёры****

У компании достаточно много партнёров. Среди них: УралСиб – одна из самых крупных в Российской Федерации финансовых корпораций, и все её дочерние компании: Управляющая компания УралСиб, банк УралСиб, Страховая группа УралСиб, Уралсиб Private bank, УралСиб Кэпитал, Лизинговая компания УралСиб и Негосударственный Пенсионный Фонд УралСиб. Также это Национальная Факторинговая Компания, Фонд просвещения «МЕТА», благотворительный детский фонд «Виктория», Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», Компания «Эволюшн энд Филантропии», Конноспортивный клуб «Кремлевская школа верховой езды», Корпорация «Органик», Корпорация «ПАЛИСАД», Оздоровительная Корпорация «МЕТА», Агентство Музейных Коммуникаций, Благотворительный фонд "Артист" и группа компаний "ЗНАК". Очевидно, что партнеры – это важная заинтересованная сторона для компании. Императорский фарфоровый завод делает совместные проекты с партнерами, например, недавно была запущен совместный проект «ИФЗ» и Благотворительного Фонда «Артист» «ДОБРОЕ ДЕЛО», была создана лимитированная коллекция чайных наборов. Партнёры могут оказывать влияние на компанию, предлагая новые идеи для сотрудничества. Влиятельные партнёры (такие, как финансовая корпорация УралСиб) могут положительно влиять на репутацию компании, повышая её престиж и привлекая к компании внимание потенциальных покупателей. Также некоторые партнёры спонсируют «ИФЗ» на международных выставках и прочих мероприятиях. Чем больше партнёров у компании – тем шире круг возможностей развития компании (участие в совместных проектах, реклама друг друга и т.д.)

## ****6. Выводы по главе 1****

**Для компании ОАО «ИФЗ» сейчас главное – это сохранить то, что они имеют в различных направлениях, потому что кризис очень сильно влияет на спрос, и дорогая продукция из фарфора стала не так востребована среди как обычных покупателей, так и корпоративных заказчиков.**

**Стоит отметить то, что на корпоративном сайте компании практически нет никакой информации о корпоративной социальной деятельности, ни в сфере социальной, ни экологической, ни экономической. Про благотворительную деятельность компании мы также нашли информацию в сторонних источниках (статьях, журналах, видеорепортажа) и в годовых отчётах компании.**

**Во время интервью был задан следующий вопрос: «Почему так сложно найти информацию о том, чем занимается компания в плане КСД? Ведь прозрачность для компании – это плюс». Ответ был такой: в данный момент в организации нет людей, которые бы отвечали за веб-сайт. Сейчас компания находится на этапе развития и внедрения многих новых для неё практик: она осваивает социальные сети, интернет-продажи (которые составляют всего 2% от общего числа продаж), предоставляет всё больше информации о компании на корпоративном веб-сайте.**

**На данный момент для ОАО «ИФЗ» самое главное, по словам руководства – это выстоять и пережить кризис, сберечь трудовой коллектив и продолжать развитие во всех сферах своей деятельности, в том числе и КСД.**

# ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПЕРЕДОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК КСД КОНКУРЕНТОВ КОМПАНИИ ОАО «ИФЗ»

## 1. Способы оценки практик КСД в компаниях

Для того, чтобы оценить, насколько в организации развит уровень КСД, стоит осуществить анализ всех практик, в которых компания задействована в данной сфере. Есть множество подходов к оценке КСД в компании.

Способы оценки КСД компании можно классифицировать разными способами. Во-первых, по способу получения и обработки данных выделяют комплексные, качественные и количественные способы оценки КСД.

Также можно различать способы оценки по времени проведения: либо поэтапная (то есть уровневая, когда вначале проводится социальный аудит, потом подготавливается отчетность в стандарте GRI, затем проводится верификация отчетности по стандарту AA100), либо единовременная (когда компанию оценивают сразу по всем показателям).

Еще выделяют оценку КСД по направлению использования: либо это методика для составления не фондовых кодексов и рейтингов, либо для составления фондовых показателей.

Наконец, различают также методики по критериям оценки, то есть по главной цели проведения оценки (когда нужно оценить только определенную сферу деятельности): заинтересованных сторон, социальных инвестиций (что подразумевает оценку финансовых затрат компании на социальные инициативы и программы, затраты на персонал, условия и охрана труда, реестр социальных программ) или экологической и энергетической эффективности.

### 1). Модель Саймона Зайдека

Модель Саймона Зайдека позволяет ранжировать компании по уровню развитости КСД с позиции организационного обучения.

Модель показывает, что каждая отдельно взятая компания может начать внедрение в свои практики КСД с любой из следующих ступеней: оборонительной, «следования правилам», управленческой, стратегической или гражданской. Но при этом все эти ступени показывают этапы развития корпоративной социальной деятельности в компании, то есть оборонительная – это самая низкая, а гражданская – самая высокая. Модель также приводит объяснения того, почему компания ведёт себя тем или иным образом.

Вот как выглядит эта схема:

Таблица 2. Модель Зайдека.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадия** | **Что делает компания?** | **Почему компания это делает?** |
| *Оборонительная* | Компания отрицает свою вину за конкретные нарушения, не признает ответственности за их негативные последствия | Компания ситуационно защищается от нападок на свою деловую репутацию, способных оказать краткосрочные негативные эффекты |
| *Следования правилам* | Компания рассматривает защиту своей репутации в качестве одной из издержек видения бизнеса | Компания защищает свою репутацию, стремясь не допустить разрушения отношенческих активов в среднесрочной перспективе |
| *Управленческая* | Компания учитывает социально-значимые вопросы в процессе реализации всех управленческих функций | Компания стремится не допустить разрушения отношенческих активов в среднесрочной перспективе и получить преимущества в будущем |
| *Стратегическая* | Компания учитывает ожидания всей системы заинтересованных сторон в стратегии развития своего бизнеса | Компания стремится получить преимущества компании-первопроходца, приводя свою стратегию в соответствие с ожиданиями заинтересованных сторон |
| *Гражданская* | Компания стремится распространять нормы КСО в отрасли, «играя на опережение» | Компания стремится развить свои отношенческие активы в долгосрочной перспективе, снизив риски первопроходца |

Zadek S. The Pass to Corporate Responsibility // Harvard Business Review. December 2004

Плюсы этой модели в том, что она не требует подсчета количественных показателей, с помощью неё легко оценить, на какой стадии развития КСД находится предприятие. Однако здесь есть и минусы, такие, как большое влияние субъективного мнения на отнесение компании к той или иной ступени развития, неточность оценки и неясность того, какие шаги нужно предпринимать на разных стадиях развития.

### 2). Модель IPPF

Следующая модель оценки разработана организацией the IPPF(The International Professional Practices Framework) – это структура, которая занимается составлением заверенных пошаговых «гидов оценки», провозглашенное Институтом Штатного Аудитора (IIA). У них есть гид для оценки КСО и Устойчивого развития в организации.[[44]](#footnote-44)

В первую очередь этот гид направлен на внутреннюю оценку компании своими менеджерами для того, чтобы определить сильные и слабые места компании, спланировать будущие изменения и разработать стратегию.

Согласно этой модели оценки, КСО и УР подразумевает 7 следующих шагов:

1. Определение и взаимообмен информацией о корпоративном управлении, деловой этике, человеческих ресурсах и занятости, об управлении цепочками поставок, отношениях с заинтересованными сторонами, о деятельности компании относительно сообществ и политических властей, окружающей среде и защите здоровья и безопасности.
2. Установление целей и выбор стратегии компании, которые включают в себя достижение следующих задач:
   1. Сокращение выбросов углерода
   2. Соответствие законам и нормам общества
   3. Участие в благотворительности
   4. Создание рабочих мест, обеспечение безопасности на рабочем месте
   5. Сокращение отходов производства
   6. Корпоративная стратегия «прозрачности» предприятия
   7. Развитие «волонтёрства» в сотрудниках
   8. Стать работодателем выбора
   9. Расширение этической культуры по всей системе поставок
3. Повсеместное внедрение принципов КСД и инструментов управления ими в бизнес-модель и процесс принятия решений.
   1. Риски КСД принято вносить в часть оценки проектов
   2. Культура КСД строится на предположении о том, что нужно принимать правильные решения по правильным решениям
   3. Оценки ценности жизненного цикла использованы
4. Отслеживание, оценка действий, анализ трендов, своевременное принятие мер и сравнение (бенчмаркинг) действий с другими практиками, такие действия как:
   1. Эмиссия
   2. Несчастные случаи, связанные со здоровьем и безопасности
   3. Случаи, связанные с мошенничеством
   4. Практики благотворительности и спонсорство
   5. Экономические выгоды для определённых регионов
   6. Уровень удовлетворения сотрудников
   7. Несоблюдение правил
   8. Обещания стейкхолдерам, количество жалоб
5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами:
   1. Наблюдение за фокус-группами как часть исследования для развития
   2. Участие в стратегическом развитии и обратной связи
   3. Исследования, направленные на выяснение степени удовлетворённости
   4. Возможность выражения жалобы (с гарантией безопасности истцов)
6. Аудит:
   1. Общественные отчёты
   2. Внутренний контроль и налаженная система менеджмента
   3. Договорное соответствие условиям КСД (и с внутренними и с внешними деловыми отношениям).
7. Внутреннее и внешнее оглашение о результатах деятельности («прозрачность»)

Для того, чтобы провести аудит программы КСД в компании, и разработать план дальнейшего развития, есть множество способов:

1. Отдельная оценка каждого элемента КСД, которую переносят также на каждый элемент: на корпоративный офис, департаменты, на внешние бизнес-взаимоотношения. Можно оценить то, как справляется менеджмент компании со своими задачами, основываясь на внутреннем контроле качества, соответствии стандартам (таким как ISO) или соответствие ожиданиям клиентов.

Обычно под элементами КСД подразумевают: управление, инвестиции в общество, защиту экологии и окружающей среды, этику, безопасность и здоровье на рабочем месте, хорошие условия труда, соблюдение прав человека и «прозрачность».

1. Аудит КСД с точки зрения оценки каждой группы заинтересованных сторон компании, далее эти оценки рассматриваются, как и в предыдущем способе, с точки зрения руководства компании (центра власти), департаментов компаний и внешних взаимоотношений.

В понятие стейкхолдеры принято включать клиентов компании, сотрудников организации и их семьи, окружающую среду, местные сообщества, акционеров и поставщиков, а также НКО (некоммерческие организации) и группы активистов.

1. Следующий метод аудита , поэлементный – это объединение практик КСД по категориям:
   1. Рабочее место: выбор лучшего сотрудника года, здоровье и безопасность сотрудников, деятельность, равенство и разнообразие сотрудников, тренинги и обучение сотрудников, этичность в отношении к сотрудникам, соблюдение базовых прав человека.
   2. Продажа продуктов/услуг: качество и безопасность продуктов/оказываемых услуг, ответственная реклама и распространение продуктов, развитие продуктов и тестирование новых продуктов, конфиденциальность, поддержка продуктов.
   3. Окружающая среда: ответственное использование воздуха, воды, земли, энергии, ресурсов, животных и утилизация отходов. Соблюдение регулирующих норм в этих сферах.
   4. Общество: благотворительность, поддержка местных сообществ, развитие компетенций, волонтёрство, взаимодействие со стейкхолдерами.
2. Аудиты внутреннего контроля над управлением рисками, анализом, измерением, сообщением практик КСД в каждом департаменте или по каждой функции, которая покрывается в плане аудита. Тогда к тому моменту, когда в компании будет 10 отчётов по аудитам, руководство сможет сделать один общий вывод по всему операционному управлению.
3. «Страховочные» аудиты публичных заявлений и финансовой и нефинансовой информации о компании, которая имеет отношение к КСД или какому-нибудь элементу КСД. Большая часть организаций, которые как-либо применяют практики КСД, публикуют свои нефинансовые отчётности, где рассказывают о своих подходах к КСД и делятся своими результатами. Аудитором в данном случае можно назначить как одного из менеджеров в организации, занимающегося управлением проектами, координирующего внутренние и внешние ресурсы, так и команду внутри организации, во главе которой будет стоять внутренний аудитор.
4. Аудит, который проводится с внешней стороны (с третьей стороны) относительно организации независимыми экспертами на договорных условиях. Для этой стратегии свойственен проактивный подход, то есть компании разрабатывают рекомендации и план на основе предположения о том, как будут развиваться события.

#### Поэлементный аудит

Когда проводится аудит, нужно учесть множество факторов. Ниже описаны те, которые рассматриваются при поэлементном аудите. Для того, чтобы их оценить, нужно ответить на следующие вопросы:

*Управление:*

* + Есть ли у членов совета достаточно информации, которая релевантна, чтобы полностью описать их роли и сферы ответственности? То, над чем работает совет, главные события последних дней являются источниками информации об управлении и распределении обязанностей в КСД. Достаточно ли совет выделяет средств на КСД для осуществления целей КСД?
  + Можно ли утверждать, что финансовая и нефинансовая информация, предоставляемая стейкхолдерам менеджментом и руководством компании, правдива и достаточно развёрнута (детальна)?

*Этика****:***

* + Антикоррупционная политика. Борьба с коррупцией – это одна из самых важных этических проблем в контексте КСД. Включается ли антикоррупционная политика в оценку рисков в компании, в кодексы компании и её принципы?
  + Есть ли какая-то система, с помощью которой заинтересованные стороны могут сообщать о своих опасениях, об этических нарушениях? Будет ли в таком случае обеспечена защита и безопасность для тех, кто выразил жалобы?
  + Установлены ли стандарты, есть ли протоколы для сбора информации, свидетельствований, защиты прав сторон, вовлечённых в расследование и рассмотрение ситуации? Как устроен этот процесс? На основе чего делается заключение?
  + Есть ли какой-то установленный процесс для разрешения конфликтов между ЗС?
  + Какие есть методы, чтобы доносить до стейкхолдеров, менеджмента и руководства компании важность следования этическим принципам, процессам, практическому применению; внедрению этического кодекса?

*Окружающая среда:*

* + Осуществляются ли социальные и экологические проекты, как часть программы управления рисками? Как часть принятия решения относительно инвестиций и их оценки? Включают ли они в себя риск конфликтов?
  + Жизненный цикл оценивается для дальнейшего развития продукта и активов?
  + Налажена ли отчётность по экологическим и связанным с социальной ответственностью практиками? Как они отслеживаются?
  + Как происходит оповещение, управление и разрешение проблем и случаев, имеющих отношение к окружающей средой?
  + Как измеряется эффект от программ по защите окружающей среды, как производится отчётность. Осуществляется ли бенчмаркинг с другими компаниями, если да, сообщаются ли результаты руководству компании?
  + Результаты проверок (внутреннего и внешнего аудитов) рассматриваются и на их основе разрабатывают программу действий – как отслеживается выполнение этой программы?
  + Включаются ли в процессы концепты «сокращения, повторного использования и переработки»?
  + Оценка рисков включает в себя воздух («парниковый эффект», другие выбросы, изменение климата, «углеродистый след»), воду (использование и   
    сток отработанной воды), землю (восстановление, мусор и избавление от опасных и вредных отходов производства, охрана природы и места отдыха) и животных (тестирование продуктов на животных, поддержка экосистем и разнообразия)?
  + Есть ли план на случай природного бедствия (катастрофы)? В эти планы включено спасение конфиденциальной информации?
  + Организация вычисляет свой «углеродистый след», и если да, точны ли эти вычисления и являются стратегически эффективными?

*Прозрачность:*

* + Как компания управляет информацией, предоставленной стейкхолдерами, сохраняется ли конфиденциальность приватной информацией и доступна ли открытая информация?
  + Действительно ли ответственность - ясно установленный принцип? Открытость и прозрачность информации обозначает, что истории об успехах компании публикуются наравне с честным рассказом о неудачах и проблемах?
  + Есть ли в организации эффективный способ обеспечения справедливой и спорадической отчётности?
  + Следует ли компания существующим установленным бухгалтерским стандартам?
  + Есть ли принципы взаимодействия со стейкхолдерами?
  + Есть ли у общества доступ к информации о том, в каких программах КСД участвует (и участвует ли) компания? (например, на их веб-сайте?)
  + Есть ли план кризисного управления, который включает в себя общение с заинтересованными сторонами?

*Здоровье, безопасность, надёжность:*

* + Оценка здоровья и безопасности проходит как часть принятия решений относительно инвестиций, разработки нового продукта и процессов одобрения?
  + О несчастных случаях на рабочем месте и прочих инцидентах сообщают и разрешают их и в дальнейшем избегают соответствующим образом? Есть ли открытая информация об условиях труда, с количественными показателями? Установлены ли критерии качества работы, программы здоровья и безопасности? Есть ли практики сравнения и анализ трендов, о результатах которых сообщалось бы высшему руководству?
  + Результатов аудитов достаточно, чтобы сделать выводы о том, безопасно ли работать в данной организации? Заинтересованным сторонам предоставляется достаточное количество информации, чтобы делать выводы относительно рисков для здоровья и безопасности?
  + Для сотрудников проводятся «ликбезы» по безопасности на рабочем месте, а также безопасно ли их оборудование?
  + Соответствуют ли продукты, производимые компанией, принципам безопасности?
  + Есть ли оценка жизненного цикла продукта с точки зрения безопасности (ценность жизненного цикла продукта в перспективе безопасности)?

*Права человека и Условия труда:*

* + Входит ли в понятие заработной платы справедливая оплата труда, прожиточный минимум и дополнительные возможности на работе?
  + Есть ли у корпорации программа безопасности, и учитывает ли она при разработке упомянутой права человека (особенно в конфликтных регионах)?
  + Есть ли эффективные установки действий и программы предотвращения дискриминации, насилия и преследования?
  + Какие трудовые стандарты существуют относительно таких тем, как использование детского труд, рабство (принуждение к труду), максимально допустимое рабочее время, трудовая справедливость, дискриминация сотрудников, представители меньшинств различных групп общества в рабочем составе компании?
  + Принимает ли компания профсоюзы и свободу на коллективные забастовки сотрудников?
  + Существует ли форма оценки рисков конфликтов и их потенциального влияния на деятельность организации? Как управляются конфликты, если ли план на случай кризиса менеджмента?
  + Есть ли система обжалования заявлений (жалоб)? Как они принимаются к сведению, оглашаются и обрабатываются для дальнейших действий?

*Интересы сообществ и общества в целом:*

* + В каких благотворительных программах принимает участие компания? Как принимаются решения о выделении средств на благотворительность?
  + Как рассчитываются цена благотворительности для организации и польза от участия в благотворительности?
  + Определила ли организация для себя разницу в стоимости/пользе от спонсорства против благотворительности?
  + Поощряется ли как-либо компанией волонтёрство (принцип добровольности)? Какие мотивирующие программы поощрения существуют?
  + Выполняются ли социальные оценки и оценки воздействия организации на окружающую среду? Как заинтересованные стороны сообщества задействованы в этих оценках?
  + Есть ли система для выражения своих жалоб для сообществ, чтобы когда у них возникают проблемы? Можно ли сказать, что жалобами управляют и решают их эффективно?
  + Есть ли квоты или другие практики для поощрения и поддержки поставщиков из местных сообществ или тех, что предоставляют особый интерес для компании?
  + Стратегические деловые связи для компании были установлены в пределах сообщества? Что организация приносит местным общинам (какой её вклад в развитие местной экономики? (Например, закупает ли она материалы на местных, региональных рынках; предоставляет ли своим сотрудникам возможности обучения и сокращает ли безработицу (создаёт новые рабочие места); оказывает ли поддержку инфраструктуре, особенно в тех случаях, когда появление компании может оказать серьёзное влияние на развитие региона)?
  + Как инвестиционные стратегии компании в социальную сферу измеряются, контролируются и оцениваются? Кто производит оценку?

Когда компания ответит на все эти вопросы, она получит практически полную картину того, насколько у них развита корпоративная социальная деятельность.

#### Аудит по стейкхолдерам

Также эта модель предполагает второй способ с немного иным путём – оценка КСД по ***стейкхолдерам***. КСД рассматривается в рамках каждой группы заинтересованных лиц организации. Как правило, этот способ очень удобен в использовании, так как помогает проанализировать, что нужно сделать для каждой из сторон, чтобы выполнять их ожидания по отношению к организации. Так, к примеру, так проходит оценка КСД с перспективы клиентов компании:

*Клиенты*

* Безопасность продуктов и возможность отзыва продукции
* Конфиденциальность личной информации, доступ к информации
* Дискриминация и преследование
* Уважение к коренным народам
* Честная и «прозрачная» реклама
* Анти-коррупция
* Система управления жалобами и обращениями в компанию
* Контроль удовлетворения клиентов
* Мотивация клиентов к филантропической деятельности

По такому типу проводится оценка всех групп заинтересованных лиц:

* Сотрудников и их семей
* Окружающей среды (или Некоммерческих организаций)
* Поставщиков
* Локальных и соседних общин
* Акционеров и инвесторов
* Иногда в этот список также включают конкурентов и
* Государственные органы и политические группы

Плюсы этого способа, что он не требует расчёта никаких количественных показателей, но при этом даёт развёрнутое представление о том, ответственна ли организация в принципе, насколько у них отлажена система КСД-практик в документационном плане, на что следует обратить большее внимание (какой элемент хуже всех развит). В большинстве вопросов ответом может быть только «да» или «нет», что тоже помогает проводить оценку, так как исключается возможность двойственного восприятия. Также компания понимает, соблюдает ли она все необходимые законы, регулирующие нормы, контрактные обязательства. Минус этого способа в том, что здесь требуется довольно «глубокая» информация, которая не всегда находится в открытом доступе, если проводится анализ компании с внешней стороны. Необходимо обладать знаниями о компании не только на поверхностном уровне, то есть те, кто проводит аудит, должны иметь возможность сбора информации такими способами, как личное интервью, проведение опросов и так далее.

### 3). Оценка по стандарту GRI: G4

Международный стандарт GRI был разработан в 1997 году Коалицией за экологически ответственный бизнес (The Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) вместе с Программой ООН по окружающей среде. Он был создан для того, чтобы достичь повышения качества, строго отлаженной системы отчётности об устойчивом развитии и КСД в целом. Объединились для составления отчётности и работали вместе многие компании, профсоюзы, инвесторы и другие стороны, чтобы учесть интересы каждый группы стейкхолдеров. В результате, GRI получил признание и известность во всем мире.

В 1999 году Руководство по отчётности в области УР (устойчивому развитию) было предложено для публикации. В 2000 году, в июне, оно было выпущено, после этого непрерывно продолжается процесс обновления и внесения поправок в руководство, периодически выпускаются «модернизированные» версии.

Этот стандарт международный и он считается добровольным – то есть если организация решит, что ей необходимо вести отчётность по КСД, то она может это сделать, используя это руководство. Большим плюсом этого стандарта стоит назвать то, что руководство разрешает компании внедрять в бизнес-модель разные процессы поэтапно. Когда организация ещё находится только в самом начале пути освоения отчётности по устойчивому развитию, то она имеет право руководствоваться лишь «канвой», базовыми принципами документа. Руководство по отчётности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчётности - это международный стандарт отчётности для добровольного применения организациями, отчитывающимися по устойчивому развитию. В Руководстве предложен список конкретных показателей для отчётности по социальной, экологической и экономической деятельности предприятия.

Опираясь на список аспектов, которые должны быть описаны в стандарте отчёта по устойчивому развитию, мы решили составить определённый шаблон для оценки компаний.

Существует три главных категории: экономическая, экологическая и социальная; социальная при этом делится на подкатегории: практика трудовых отношений и достойный труд, права человека, общество и ответственность за продукцию.

Что входит в каждую категорию?

Экономическая:

* Экономическая результативность
* Присутствие на рынках
* Непрямые экономические воздействия
* Практики закупок

Экологическая:

* Материалы
* Энергия
* Вода
* Биоразнообразие
* Выбросы
* Сбросы и отходы
* Продукция и услуги
* Соответствие требованиям
* Транспорт
* Общая информация
* Экологическая оценка поставщиков
* Механизмы подачи жалоб на экологические проблемы

Социальная:

1. Практика трудовых отношений и достойный труд:

* Занятость
* Взаимоотношения сотрудников
* Здоровье и безопасность на рабочем месте
* Обучение и образование
* Разнообразие и равные возможности
* Равное вознаграждение для женщин и мужчин
* Оценка практики трудовых отношений поставщиков
* Механизмы подачи жалоб на практику трудовых отношений

1. Права человека:

* Инвестиции
* Недопущение дискриминации
* Свобода ассоциации и ведения коллективных переговоров
* Детский труд
* Принудительный или обязательный труд
* Практики обеспечения безопасности
* Права коренных или малочисленных народов
* Оценка
* Оценка соблюдения поставщиками прав человека
* Механизмы подачи жалоб на нарушение прав человека

1. Общество:

* Местные сообщества
* Противодействие коррупции
* Государственная политика
* Препятствие конкуренции
* Соответствие требованиям
* Оценка воздействия поставщиков на общество
* Механизмы подачи жалоб на воздействие на общество

1. Ответственность за продукцию:

* Здоровье и безопасность потребителя
* Маркировка продукции и услуг
* Маркетинговые коммуникации
* Неприкосновенность частной жизни
* Соответствие требованиям

Также в отчёте должны быть описаны следующие пункты:

* Стратегия и анализ
* Профиль организации
* Существенные аспекты и границы
* Взаимодействие с заинтересованными сторонами
* Сведения об отчёте
* Корпоративное управление
* Этика и добросовестность
* Сведения о подходах в области менеджмента

### 4). Доклад о социальных инвестициях в России за 2014 год

В докладе о социальных инвестициях в России за 2014 год описывается, на основе каких показателей были рассчитаны качественные индексы. Мы решили, что их можно использовать для вывода нашей собственной модели. Всего три группы факторов:

Группа 1: институциональное оформление стратегии КСД

1. Учитывают, есть ли у организации свой специальный отдельный документ (отчёт, коллективный договор, этический кодекс и т.п.), где закреплена стратегия предприятия в отношении КСД.
2. Оценивают, связаны ли стратегия КСО и корпоративная стратегия.
3. Есть ли специальный отдел на предприятии, отвечающий за осуществление КСД?
4. Есть ли критерии выбора направлений корпоративных социальных инвестиций?

Группа 2: система учета социальных мероприятий

1. Существуют ли финансовые отчёты, выпускающиеся ежегодно, которые соответствовали бы международным стандартам?
2. Есть ли регулярная нефинансовая отчётность (экологическая, социальная, устойчивого развития)?
3. Подготовка нефинансовой отчётности проходит по интернациональным стандартам?
4. Проводится ли оценка эффективности корпоративных социальных инвестиций?
5. Какой эффект имеют эти социальные инвестиции – как это отслеживают и учитывают?

Группа 3: комплексность осуществляемых социальных инвестиций

Здесь в отчёте о социальных инвестициях проходит учёт затрат по следующим направлениям:

1. Развитие сотрудников
2. Обеспечение охраны и безопасности сотрудников, безопасные условия труда
3. Добросовестность в деловых практиках по отношению к потребителям,
4. Добросовестное отношение к поставщикам и деловым партнерам
5. Оказание поддержки местным сообществам
6. Охрана окружающей среды и сохранение ресурсов

В данной модели, на основе всех показателей (или их отсутствия) рассчитывают единый интегральный качественный индекс социальных инвестиций.

Такая модель хороша тем, что позволяет осуществить количественное сравнение эффективности КСО в разных компаниях. Однако, она обладает такими недостатками, как необходимость доступа к информации для каждой сравниваемой компании, а также большая трудоёмкость и необходимости большого количества времени.

## 2. Рынок фарфора, основные конкуренты ОАО “ИФЗ” и их практики КСД

### 1). Сегменты рынка

Весь рынок производимого фарфора можно условно поделить на три сектора: недорогая посуда для массового производства, посуда среднего и средневысокого ценового сегмента и, наконец, элитный фарфор – этот сегмент занимают тончайшие, словно яичная скорлупа, изготовленные и расписанные вручную изделия.

Также для Европейского рынка возможно выделить четвертый сегмент – он расположен примерно посередине между элитным и средневысоким секторами. Это так называемые фарфоровые изделия «от кутюр» (например, фарфор от Versace).

Элитный фарфор характеризуется непревзойдённым исполнением и качеством: так, он белоснежный, совершенно гладкий, блестящий. На просвет такой фарфор прозрачный. Глазурь на таком фарфоре однородная, без изъянов. Места, которые более всего используются (ручки, дно, края) покрывают глазурью дважды. Уникальность такого фарфора в его прочности – зачастую он гораздо более устойчив к ударам, чем более плотные виды фарфора.

«Премиум» - фарфор изготавливают небольшими партиями, новые коллекции появляются редко. Это повышает ценность изделий, у них есть свойство «практической антикварной ценности».

К компаниям, которым принадлежат самые дорогие бренды, производящие фарфор класса «люкс», относят: Villeroy&Boch, Rosenthal, Dibbern,  Kahla, Noritake, Bausсher (занимается только созданием профессиональной посуды на рынке В2В) и многие другие.

Более доступный по цене сектор с приемлемым соотношением «цена/качество» представляют компании фарфоровой посуды Чехии, Словении и других стран Восточной Европы, например, Lubiana.

Качество фарфора определяется многими свойствами и характеристиками, среди которых его пористость (у фарфора она минимальна – 0,1%), которая отвечает за водонепроницаемость, белизна (у фарфора она от 60% до 78%), просвечиваемость, блеск глазури, твердость и устойчивость к ударам, а также термическая устойчивость (не менее 165 градусов по Цельсию).

### 2). Конкуренты ОАО «ИФЗ»

Специфика завода в том, что он оперирует в разных сегментах. На рынке фарфора компания является конкурентами следующих российских компаний: Дулевский фарфоровый завод, «Кубань фарфор», "Мануфактуры Гарднеръ в Вербилках". Однако, все эти компании в основном создают линейки бюджетных фарфоровых изделий.

Рынок фарфора в России характеризуется присутствием большого количества китайских конкурентов, которые не соответствуют никаким стандартам качества, безопасности и репутации компании. Однако, такой фарфор остается популярным среди потребителей, так как цены на него значительно ниже фарфора «ИФЗ». Самый крупный продавец фарфора на современном российском рынке – это, безусловно, Китай. Но состязаться с Китаем Императорский Фарфоровый завод не может. Во-первых, цена и себестоимость китайских изделий в десятки раз меньше. Например, в «ИФЗ» себестоимость одного небольшого предмета из фарфора (блюда), ещё не расписанного и не глазурированного – около 200 рублей. А китайские аналоги можно найти уже на магазинных полках в продаже по 100-150 рублей.

Однако, и качество этого предмета совершенно не на высоте. Состав фарфора может быть примесями, а о марке, уникальности и ручной работе и вовсе можно забыть. Поэтому сама компания не относит китайские компании к списку своим конкурентов.

Западные же соперники ОАО «ИФЗ» производят предметы среднего и высокого ценового сегмента – того же, что и Императорский Фарфоровый Завод. Это ещё раз нам доказывает то, что рассматриваемая компания претендует на «западный» статус, то есть «ИФЗ» - это почти что компания европейского типа по своим стандартам цены и качества. Конкуренция с западными компаниями довольно жёсткая. В высоком ценовом сегменте – это компании Meissen, Rosenthal, KPM, Herend, Royal Copenhagen, Lladro, Villeroy & Boch, Sevres, Bernardaud. В среднем ценовом сегменте:   
Villeroy & Boch, Wedgwood, Kahla, Seltman, Lubiana, Thun, Leander.

Можно представить конкурентов в виде таблицы:

Таблица 3. Конкуренты компании ОАО «ИФЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| **Ценовые сегменты рынка** | **Конкуренты** |
| Высокий | Rosenthal,Sevres,Meissen,Lladro,Royal Crown Derby,Villeroy&Boch,Herend,Royal Copenhagen |
| Средний | Villeroy&Boch, Wedgwood, Seltman, Lubiana, Leander, Kahla,Thun, Narumi, Bauscher |
| Низкий | Кубаньфарфор, Дулево, Вербилки, Сумский фарфор, Добруш, Китайские производители |

Составлено автором на основе ежегодных отчетов компании «ИФЗ» за 2007-2014

В рамках нашей работы мы рассматриваем 15 крупных конкурентов из среднего и высокого ценовых секторов:

Таблица 4. Конкуренты компании ОАО «ИФЗ» и страны их происхождения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компания** | **Страна** | **Ценовой сегмент** |
| WEDGEWOOD | Великобритания | Средний |
| VILLEROY&BOCH | Германия | Высокий/Средний |
| MEISSEN | Германия | Высокий |
| KAHLA | Германия | Средний |
| WEIMAR | Германия | Средний |
| BAUSCHER | Германия | Средний |
| ROSENTHAL | Германия | Высокий |
| MEDARD DE NOBLAT | Франция | Средний |
| BERNARDAUD | Франция | Высокий |
| SEVRES | Франция | Высокий |
| LUBIANA | Польша | Средний |
| HEREND | Венгрия | Высокий |
| LEANDER | Чехия | Средний |
| LLADRÓ | Испания | Высокий/Средний |
| NORITAKE | Япония | Средний |

Составлена автором по данным с корпоративных сайтов компаний

С подробным описанием конкурентов и анализом практик КСД, которые они осуществляют, можно ознакомиться в Приложении 5 к данной работе.

## 3. Сравнение практик КСД компаний — конкурентов ОАО “ИФЗ”

### 1). Допущения исследования

Мы считаем нужным отметить, что сравнение было проведено на основе собранной нами информации, имеющей определенные ограничения: корпоративные сайты компаний, ежегодная отчётность, полученные ответы на опрос (8/15 компаний ответили на наш опрос, еще одна отказалась принимать в нем участие, 7 никак не среагировали и не ответили), журнальные статьи и интервью о компаниях.

### 2). Классификация компаний по портфелю КСД

После анализа практик КСД в фарфоровой индустрии на основе конкурентов компании ОАО «ИФЗ», мы выделили факторы в рамках каждого из трёх элементов портфеля корпоративной социальной деятельности: КСО-филантропия, КСО-ответственный бизнес и КСО-инновации. Была учтена некоторая специфика отрасли (индустрия фарфора) для составления данных показателей. В результате были выделены 18 факторов, на основе тех практик, которые чаще всего встречались в ходе исследования организации ОАО «ИФЗ» и её международных конкурентов.

***КСО-филантропия:***

1. · помощь сообществам
2. · благотворительность
3. социальные проекты
4. · экологические проекты

***КСО-ответственный бизнес:***

1. · обучение сотрудников, развитие
2. равенство сотрудников
3. миссия, видение компании
4. безопасность и здоровье сотрудников
5. контроль качества продукции
6. взаимодействие с клиентами
7. этический кодекс
8. экономическая устойчивость
9. взаимодействие со стейкхолдерами по всей цепи производства
10. экологически-чистое производство
11. сертификаты качества, сертификаты соответствия
12. прозрачность
13. fairtrade поставщики

***КСО-Инновации:***

1. ответственные инновации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:wedgwood-logo-long.gif** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:villeroy_and_boch_logo_3540.gif** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:brand.gif** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:kahla-logo_0.jpg** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:13406_weimar_porzellan.jpg** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:logo_119.jpg** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:2000px-Rosenthal_AG_Logo.svg.png** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:xBLP_Bernadaud_Logo.jpg.pagespeed.ic.wMMZ6PVBnA.jpg** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:meissen-logo1.gif** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:index.png** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:logosevres_01.png** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:herendlogo.png** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:JH.jpg** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:logo.png** | **Macintosh HD:Users:mac:Desktop:2025289_orig.jpg** |
|  | ***V*** |  |  | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  | ***V*** |  |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  | ***V*** |  |  |
|  |  | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  |  |  |  |  | ***V*** | ***V*** |  |  |
|  |  |  |  | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** |  |  | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  | ***V*** |
|  | ***V*** |  |  |  |  | ***V*** |  |  |  |  | ***V*** |  |  | ***V*** |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  | ***V*** |  | ***V*** |
|  | ***V*** | ***V*** |  |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** | ***V*** | ***V*** | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** |
|  |  | ***V*** | ***V*** |  |  | ***V*** |  |  |  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** |
|  |  |  |  |  |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** | ***V*** |
|  | ***V*** |  | ***V*** |  |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  | ***V*** |  |  |
|  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** |  |  |  |  |  |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** |
|  |  | ***V*** | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  | ***V*** |  |  | ***V*** |
|  | ***V*** | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ***V*** | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  |  |  | ***V*** |  | ***V*** |
|  |  | ***V*** |  | ***V*** |  | ***V*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итог** | **10** | **13** | **4** | **9** | **3** | **16** | **2** | **2** | **3** | **3** | **4** | **3** | **10** | **3** | **8** |

Таблица 5. Составлена автором с использованием данных о компаниях, полученным из различных источников (корпоративные сайты и опрос) и факторов сравнения

В данной таблице сравнивались все компании по уровню интеграции в корпоративную социальную деятельность. Лучшие компании по данной модели:

Таблица 6. Конкуренты ОАО «ИФЗ» - лидеры в КСД

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Компания | Балл |
|  | Noritake | 16 |
|  | Villeroy & Boch | 13 |
|  | Wedgewood | 10 |
|  | Leander | 10 |
|  | Kahla | 9 |
|  | Bauscher | 8 |

Составлена автором по результатам предыдущей таблицы

### 3). Классификация компаний по модели Саймона Зайдека:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | WEDGEWOOD | Стратегическая | |
|  | VILLEROY & BOCH | Стратегическая | |
|  | MEDARD DE NOBLAT | Следования правилам | |
|  | KAHLA | Стратегическая | |
|  | WEIMAR | Следования правилам | |
|  | NORITAKE | Гражданская | |
|  | ROSENTHAL | Следования правилам | |
|  | BERNARDAUD | Следования правилам | |
|  | MEISSEN | Следования правилам | |
|  | LLADRO | Следования правилам | |
|  | SEVRES | Следования правилам | |
|  | HEREND | Следования правилам | |
|  | LEANDER | Стратегическая | Управленческая |
|  | LUBIANA | Следования правилам | |
|  | BAUSCHER | Уравленческая | |

Рассматриваемая в рамках консалтингового проекта компания ОАО «ИФЗ», если оценить её с помощью модели Саймона Зайдека, скорее всего, может быть отнесена к виду «Управленческая». Но, скорее, компания в данный момент находится на переходной стадии от «Управленческой» к «Стратегической». Компания действительно приводит свою стратегию соответственно ожиданиям стейкхолдеров, однако, мы не можем сказать, что она это делает как «первопроходец» на рынке. Скорее, этот процесс начался лишь недавно, потому что в отрасли без такого подхода стало довольно сложно действовать. Что касается ступени «управленческой», то здесь компания полностью

Таблица 7. Распределение конкурентов ОАО «ИФЗ» по модели Саймона Зайдека

Составлена автором

соответствует данному этапу: она действительно учитывает социально-значимые вопросы, чтобы получать преимущества в будущем.   
 Аналогичным методом мы распределили все 15 анализируемых нами компаний-конкурентов в рамках этой модели, и получили следующий результат: многие из описанных нами конкурентов компании находятся на более низком уровне корпоративной социальной ответственности по Саймону Зайдеку, чем ОАО «ИФЗ». Мы делаем вывод о том, что на одном уровне с Императорским Фарфоровым Заводом находится компания Bauscher или компания Leander (определена была, как на «переходном этапе» с одной ступени на следующую). Компании, которые стоят выше компании – это Kahla, Villeroy&Boch, Wedgewood и Noritake. Что объединяет эти компании? В этих организациях есть какая-либо вариация нефинансовой отчётности, почти во всех ведутся разработки и внедряются инновации, делаются попытки добиться разделяемой ценности[[45]](#footnote-45) (общей). Все эти компании осуществляют благотворительную деятельность и ведут ответственный бизнес, то есть их портфель КСД твердо сформирован на первых двух ступенях.

Noritake – единственная из рассмотренных нами компаний, политика корпоративной социальной ответственности которой получила звание “гражданской”. Компания действительно стала своеобразным “первопроходцем в отрасли” в области КСД, она активно внедряет инновационные технологии в производстве, участвует во всевозможных кампаниях, взаимодействует с множеством стейкхолдеров. Её влияние на развитие КСД во всём регионе огромно. У неё есть специальный совет управления КСД в организации и ответственное ведение бизнеса происходит на всех уровнях компании.

Таким образом, мы установили лучшие компании, по которым мы и будем проводить сравнение и давать рекомендации для ОАО «ИФЗ»: это Kahla, Villeroy&Boch, Wedgewood и Noritake.

### 4). Институциональные особенности стран, в которых расположены компании-лидеры.

В рамках проведённого сравнения не было учтено то, что отношение к КСД в разных частях мира разное, и это может повлечь за собой нерелевантность результатов нашего проекта (а именно – рекомендаций для компании ОАО «ИФЗ») по той причине, что они будут не применимы к социальным и институциональным особенностям страны, в которой расположена рассматриваемая нами организация.

При проведении дальнейшего сравнения следует руководствоваться не только теми практиками, которые есть в одной компании и отсутствуют в ОАО «ИФЗ», но и тем, что нужно или не нужно организации в зависимости от развитости КСД в данной сфере в данном месте.

По этим причинам далее мы предлагаем краткий обзор институциональных характеристик стран, в которых были выявлены организации-лидеры в сфере КСД в фарфоровой промышленности, а также общие тренды развития КСД в России.

Страны, где были выявлены ведущие практики КСД в индустрии фарфора - это Япония (Noritake), Германия (Kahla и Villeroy&Boch) и Англия (Wedgewood).

#### Япония

Несмотря на то, что доля государственного сектора чрезвычайно низка в экономике страны, для Японии характерна имплицитная модель КСО – то есть нормы и стандарты для управления корпоративной социальной ответственностью в организациях определяются государственными структурами. Для страны характерен высокий уровень вмешательства в ведение бизнеса со стороны государства. Япония ориентируется в работе в основном на свои собственные (а не международные) стандарты. Так, стандарт ISO 26000 лишь частично пришел на японские земли только в 2010 году. В стране осуществляется жесткий антимонопольный контроль. Для государства типичен очень низкий уровень коррупции. Также страна известна своими высокими налогами. Но эти налоги также гарантируют высокую социальную защищенность населения.

Несмотря на то, что Япония – относительно небольшая страна по территории, на ней проживает население, близкое по числу к Российскому, - 127 миллионов человек. Из них 98% - коренные японцы, поэтому Япония справедливо считается мононацией. Также это стареющая нация. Средняя продолжительность жизни – 82 года[[46]](#footnote-46). В Японии существует проблема недостатка ресурсов.

Что касается социально-культурных особенностей Японии, то здесь преобладают несколько трендов. Во-первых, это работа «всем вместе» на всеобщее благо. Японцы-работники в большинстве случаев обязаны вступать в профсоюзы и участвовать в жизни компании, а также имеют голос в принятии решений наравне с руководством. Несмотря на это, иерархия лежит в основе деловых взаимоотношений. Самое главное для Японской организации – это выполнить свои обязательства и соответствовать ожиданиям близкого круга заинтересованных сторон. Если кто-либо находится вне границ этого круга, то его интересы не ставятся в приоритет. Социальные нормы всегда стоят выше регламентированных норм. Также мужчина в Японии преобладает во всех сферах.

В японской модели КСО следуют философии самураев, в основе которых лежит честь и долг. Японцы очень терпимые люди, они умеют увидеть во всем красоту. Изящество и гармония – это кредо и в образе жизни, и в бизнесе (цель должна быть достигнута изящно). В предпринимательстве используется философия «кайдзен» - непрерывное улучшение производства. НКО практически не имеет влияния на деятельность компаний.[[47]](#footnote-47)

На данный момент считается, что Япония находится на стадии «Морального единства-2». В целом, в Японии КСД развита хорошо, нормы ответственного бизнеса на очень высоком уровне.

#### Англия

**Великобритания всегда отличалась тем, что сохраняла свою уникальность и обособленность от других стран. И хотя считается, что в Европе все страны более-менее похожи в практиках КСД, тем не менее, у Великобритании есть свои уникальные особенности, которые отличают её от других стран. Великобританская модель КСД считается миксом Европейской и Американской моделей.**

**Великобритания – страна, в которой проживает 64,7 млн человек.**

**Отличительными особенностями КСД в Великобритании можно назвать, во-первых,** то, что очень распространен независимый консалтинг в сфере КСД. Также, финансовый сектор пристально наблюдает за проектами в области корпоративной социальной деятельности (растёт количество инвестиционных фондов, следующим политике корпоративной социальной ответственности), как и СМИ, которые зачастую освещают развитие проектов, скандалы, нарушения и т.п. в данном направлении. Также многие издания публикуют индекс корпоративной социальной ответственности для компаний (например, журнал «Times»). В Англии существует специфическое образование по КСО, это направление считается перспективным и престижным (в Великобритании гораздо больше бизнес-школ вообще и больше специфицированных курсов). А сами компании активно принимают участие в развитии КСД в стране, принцип добровольности здесь ярко выражен. Инициативы проявляют как крупные, так и небольшие молодые компании.

Тем не менее, вопреки тому, что на первый взгляд эта модель полностью соответствует описанию американского отношения к КСО, британское правительство также играет большую роль в управлении КСД, а значит, опровергает приверженность Великобритании к американской модели: оно оказывает помощь тем компаниям, которые имеют высокий уровень прозрачности и освещают свои практики по охране природы и по участию в социальных проектах. Существуют льготы в налогах для тех организаций, которые социально ответственны с точки зрения деловой этики, эффективно употребляют энергию и занимаются переработкой и утилизацией отходов производства. Также роль государства выражается в урегулировании взаимоотношений компании со своими работниками.

Наконец, в британском правительстве действует министр по корпоративной социальной ответственности (утверждённый на эту специальную должность). Есть также такое явление, как помощь, оказываемая правительством для продвижения и развития КСД – государство создаёт партнёрства с компаниями в области образования, поддерживают добровольные инициативы в сфере КСО путём совместного финансирования.

#### Германия

Германия – это самая крупная экономика Европейского Союза, и считается примером для остальных стран ЕС. Население Германии составляет приблизительно 81,3 млн человек. Средняя продолжительность жизни – 79 лет[[48]](#footnote-48). Население облагается высокими налогами. Социальная поддержка граждан страны на высоком уровне, силы государства направлены на снижение неравенства населения. Социальная помощь оказывается различным слоям населения. В Германии высокий уровень прироста населения за счет эмигрантов: каждый день в стране становится на 690 человек–иммигрантов больше[[49]](#footnote-49).

Германия известна своей бюрократичностью. В бизнесе также отражается эта особенность культуры. Немцы известны своей педантичностью, аккуратностью, обязательностью и дисциплинированностью в бизнесе.

Интересно то, что Германия – первая в Европе по затратам на НИОКР. В момент, когда страна осознала невозобновляемость своих ресурсов, которых достаточно много, они стали вкладывать огромные средства в научные исследования и технологические разработки. На данный момент, компания находится на стадии постиндустриальной экономики, главные ресурсы для компаний – это знания и информация, ноу-хау. Ещё в Германии активно развивается национальный производственный сектор, интерес к произведенной на родине продукции повысился в последние годы, поэтому национальное производство пользуется большим успехом, знак «сделано в Германии» стал своеобразной гарантией качества.

Характерной особенностью бизнеса в Германии является низкая дистанцированность власти. Также все организации ведут очень прозрачную политику – активно и охотно делятся с клиентами и заинтересованными сторонами своими открытиями, нововведениями и положением дел.

Германия считается лидером в Европе в отношении инициатив в области КСД. Вызвано это во многом благодаря интересу потребителей в том, как производится продукт/оказывается предоставляемая услуга. Для покупателей в Германии стало модной тенденцией беспокоится о своем здоровье и об окружающей среде, поэтому «зеленые», «экологичные», «cruelty-free» и «fair-trade» продукты сейчас на пике своей популярности. Это ведёт за собой повышенный интерес производителей к предвосхищению конкурентов, и, как следствие, выход за рамки «соблюдения норм, навязанных государством, извне» и переход к собственным инициативам. Добровольность в отношении инициатив в КСО говорит нам о том, что в последние годы в Германии наблюдается переход от имплицитной к эксплицитной модели. [[50]](#footnote-50)

#### Россия

В Российской Федерации проживает около 145 миллионов человек. Также Россия – это самая большая страна в мире с многонациональным составом. Россия – страна, богатая ресурсами, у нее большие запасы пресной воды, драгоценных камней, угля, газа и нефти.

Что касается уровня развития КСД в Российской Федерации, то здесь нельзя однозначно определить, насколько хорошо или плохо она развита. В связи с относительно молодым возрастом страны, сложной экономической и политической обстановкой последних лет, можно сказать, что у России КСД не было приоритетным направлением развития. Однако, последние несколько лет наблюдаются положительные тренды в развитии.

В России корпоративная социальная ответственность не очень активно присутствует в компаниях. Около 50-60% всех компаний не используют КСД вообще. Из оставшихся 40-50% еще половина используют так называемый подход: “хаотической КСО”, то есть внедряют только некоторые инструменты и практики. Только около 10% всех компаний следуют международным стандартам КСД официально: пошагово, регулярно измеряя эффективность, делая расчеты, планируя дальнейшее развитие. Но лишь 5% по-настоящему направляют свои усилия на отслеживание социальных изменений и социальные инновации.

Нужно отметить, что в России фундаментальные принципы корпоративной социальной ответственности описаны и провозглашены в 7-й статье Конституции, которая утверждает, что «Российская Федерация - социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека». Также в статье 10-й Гражданского Кодекса РФ пункте 5-м оговаривается следующее: «Добросовестность участников гражданских правоотношений и разумность их действий предполагаются». В Федеральном Законе РФ от 26.12.1995 об Акционерных обществах 208-FZ, статье 7, уточняется, что члены акционерного общества, то есть «управляющая организация или управляющий при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно»[[51]](#footnote-51). Все эти законодательные акты могут рассматриваться как косвенная отсылка к важности корпоративной социальной ответственности в наше время, потому что общество надо приучать действовать ответственно должным образом.[[52]](#footnote-52)

Ещё несколько лет назад в нашей стране мы могли встретить «менеджера по социальной ответственности» только в крупных МНК. В последние годы это стало стремительно меняться, и КСД-практики уже можно заметить во многих отечественных компаниях. Однозначно можно сказать, что есть положительный прогресс, и, как говорится, «есть куда стремиться».

В Российской КСД есть и свои отрицательные «тренды». И один из них – это сильный упор на благотворительность. Почему-то в РФ все значение корпоративной ответственности переносится в благотворительные проекты, то есть компания просто отдаёт часть своих средств «нуждающимся». Но такой подход абсолютно нельзя назвать корпоративной социальной ответственностью. Без сомнений, заниматься пожертвованием средств – это замечательная практика, но она составляет лишь одну из многочисленных компонент КСД. Занимаясь только благотворительностью, компания никогда не сможет обеспечить себе лидерские позиции в КСД.

Другой так называемый «тренд» в России - это понимать под КСД нечто совершенно иное – социальный проект или бизнес. Социальное предпринимательство – это такой вид бизнеса, который приносит мизерную прибыль/не приносит доходов вообще, сам вид деятельности, которой занимается предприниматель, имеет социальный характер, то есть он «делает добро», «помогает людям» (например, организация по обеспечению досуга для пенсионеров). Также это может быть «движение добра» в самом процессе работы (то есть, к примеру, привлечение на работу людей с ограниченными возможностями, создание для них рабочих мест). КСД предполагает понятие общей (разделяемой) ценности, а это не одно и то же, что социальное предпринимательство.

Наконец, в Российской Федерации огромная часть менеджеров (23%)[[53]](#footnote-53) считают, что в развитии КСД в своей компании они могут остановиться на первой – второй ступенях пирамиды Керолла, то есть они могут лишь выполнять свои прямые обязанности и отвечать ожиданиям общества (первая ступень): получать прибыль, платить налоги и обеспечивать рабочими местами сотрудников.

С другой стороны, почти половина менеджеров (47%) определяют и прочие действия компании как КСД: поддержка социальных программ, действия в рамках закона, установление ещё более высоких стандартов поведения, чем диктует закон, поддержка развития общества в целом[[54]](#footnote-54).

Хорошей тенденцией можно считать то, что даже несмотря на непростую экономическую и политическую ситуацию в последние два года практики внедрения и развития КСД в бизнес-модели страны не пошли на спад, напротив, есть даже небольшие положительные изменения. Так как социальная ответственность – это серьёзный компонент репутации компании, то поддерживать её нужно всегда, независимо от обстоятельств, ведь в долгосрочном плане это принесёт компании большую пользу. Нарабатывать репутацию нужно годами, а вот разрушить её можно в один день. Менеджеры и предприниматели хорошо понимают это. Наверное, поэтому отношение к КСД в России постепенно меняется. Это уже не «бремя», навязанное извне, а способ получить новые возможности развития и повышения конкурентоспособности, или, как писал Дракер, «укрощение дракона», способное в долгосрочной перспективе принести богатство[[55]](#footnote-55).

По ВВП Российская Федерация не отстаёт от самых сильных мировых держав, однако по социальным критериям страна существенно проигрывает. Так, положение с защитой и поддержкой населения, продолжительностью жизни, здравоохранением в РФ не самое красочное. Средняя продолжительность жизни в России ниже средней по миру – всего 66 лет (средняя норма по всему миру – это 71 год[[56]](#footnote-56)). Когда у проработавших всю жизнь людей такие низкие пенсии, которые в разы меньше пособия по безработице для иммигрантов в Европейской стране, то думать о развитии КСД не совсем объяснимо и логично для российского менталитета, ведь все выгоды от КСД можно получить не сразу, а только в долгосрочной перспективе.

Тем не менее, считается, что модель КСО в Российской Федерации – это смесь британской модели и европейской – то есть микс добровольных инициатив предприятий и следования конкретно установленным нормам[[57]](#footnote-57). На данный момент для российских компаний хороший момент, чтобы перейти от спорадических дискретных инициатив в филантропии к полноценному и интегрированному взаимодействию с обществом в сфере КСД.[[58]](#footnote-58)

В России присутствуют следующие особенности КСД, которые определяют границы этичного и неэтичного ведения бизнеса:

1. Блат и коррупция, а также фаворитизм – это норма для успешного взаимодействия сторон в России, и не приравнивается среднестатистическим обывателем к неэтичному поведению. Несмотря на все попытки государства свести коррупцию в Российской Федерации на нет, тем не менее, Россия остаётся одной из самых коррумпированных стран мира, находясь в рейтинге рядом с неразвитыми странами, такими как Замбия и Танзания. Со времён Советского Союза вопросы решаются с помощью материальных взносов и подношений, а после 1990-х гг.. ситуация ухудшилась. Сейчас позиция страны немного улучшилась благодаря активной борьбе с коррупцией и пропаганде, однако, сама модель поведения осталась в менталитете русского человека.[[59]](#footnote-59)
2. Недостаточная прозрачность и плохо развитая социальная отчётность в предпринимательстве. Только самые крупные российские компании выпускают отчёты по нефинансовой и социальной деятельности. Даже эти отчёты в первую очередь, как правило, ориентированы на государственные структуры и соответствие их требованиям, а не на своих клиентов и проявление добровольных инициатив. Есть опасность того, что компании будут издавать социальную отчётность с «квазиположительным образом организации», лишь для соблюдения норм и повышения собственного имиджа, которая не будет отражать реального положения дел. В основном, в России нефинансовая отчётность присутствует только в российских филиалах международных компаний, которые перенесли свою корпоративную культуру и нормы в Россию. Благодаря интернациональным компаниям можно наблюдать постепенный перелом в непрозрачности информации в позитивную сторону – российские компании уже осознали, что за добровольным раскрытием информации для потребителей – будущее (и настоящее, тоже) – и это стратегический ход, который в перспективе принесёт предприятию выгоды.[[60]](#footnote-60) Со стороны потребителей организаций растёт интерес к информации, предоставляемой непосредственно компанией (раньше клиенты преимущественно составляли мнение о продуктах и бренде на основе мнений друзей и близких, а также телевидения и прессы)[[61]](#footnote-61)
3. На данный момент в РФ в секторе предпринимательстве существует проблема того, что со стороны государства осуществляется излишний контроль бизнеса. Избыточное регулирование протекающих в организациях процессов снижает их эффективность. Также многие нормы и стандарты в России не пересматриваются десятки лет, и вследствие этого – устаревают, и не дают бизнесу развиваться и повышать показатели эффективности.[[62]](#footnote-62)
4. КСД в России в первую очередь ассоциируется с удовлетворением ожиданий ближнего круга заинтересованных сторон (то есть государства, персонала и акционеров). Местные сообщества, поставщики и т.д. не входят в приоритеты у компании. НКО играют совсем незначительную роль в продвижении важности КСД, в России их влияние не так значительно, как в Западных странах. Напротив, государство имеет определяющее значение в развитии организации.

#### **Выводы, следующие из сравнения стран**

Страны, ставшие лидерами в отрасли фарфорового производства в сфере КСД, принадлежат к чем-то похожим и чем-то различающимся между собой моделям. Очевидно то, что при разработке рекомендаций для компании ОАО «ИФЗ» надо учитывать как национальные особенности России, так и характерные черты других стран, культура которых не вполне совместима с российской.

Так, в России совершенно иное отношение к коррупции, чем в Японии: коррупция – это способ решения вопросов, а не преступление. В Германии и Англии прозрачность – это неотъемлемый элемент стратегии, в России же нужно принуждать компании к добровольному раскрытию информации. Если в Великобритании КСД – это уже ставшая привычной часть бизнеса, для которой существуют специальные направления обучения, в Великобритании даже назначен министр по КСО, то в России – это сравнительно свежее направление, к которому многие относятся с скептицизмом и недоверием, не видя в нем смысла и необходимости. Если Япония испытывает недостаток ресурсов и, как следствие, устанавливает жесткие нормы на их расход, то в России нет такой проблемы и, соответственно, в РФ нет такого аккуратного отношения к использованию натуральных ресурсов. Также, в России сохраняется низкий уровень затрат на НИОКР. На 2012 год, Россия в рейтинге расходов на НИОКР была только на 31-й позиции, в то время как Япония, Германия и Великобритания занимали 5-е, 9-е и 20-е места.[[63]](#footnote-63) Наконец, в России сильную роль в бизнесе имеет статус и иерархия, звания дают людям преимущество, власть сильно дистанцированна. На это указывает, например, то, что все сотрудники, да и люди вообще, при общении на работе/в формальной ситуации зовут друг друга по имени-отчеству и на Вы.

Конечно, все эти различия следует иметь в виду при разработке рекомендаций для компании ОАО «ИФЗ».

### 5). Сравнение компаний по факторам, выделенным на основе описанных ранее моделей:

Наша модель оценки компании сочетает в себе методы, описанные ранее: мы будем отмечать, соблюдаются ли нормы и стандарты по каждому из пунктов, регулируются ли как-нибудь организацией, и на основе этого будут выведены выводы, и далее – рекомендации ля компании ОАО «ИФЗ». Организация будет получать по каждому пункту, который выполняется, 1 балл. Если не соблюдается или есть нарушения в этой сфере, то компания получает 0 баллов. Тогда мы сможем ранжировать организации, как самую лучшую и самую худшую. Мы попытались вывести такие факторы сравнения, чтобы сделать этот способ максимально справедливым, и чтобы не возникали ситуации, когда некоторые пункты важнее, чем другие и возникает спорная ситуация (например, использование детского труда против особого механизма для подачи жалоб). Мы стремились создать максимально простую модель.

Модель оценки, лежащая в основе способа – это стандарт GRI, однако мы внесли в него и новые пункты из моделей GRI: G4, IPPF, стандарт ISO 26000 и доклад о социальных инвестициях-2014 и убрали те факторы, которые не окажут финального влияния на оценку результата. Благодаря этой оценке мы совмещаем в одной модели показатели развитости КСД в компании из разных областей и такие, которые можно на практике применить к фарфоровой промышленности. Далее мы сделаем выводы, основывая наше решение также на проведенном анализе институциональных особенностей стран, приведенном в предыдущем пункте. Модель оценки, таким образом, будет выглядеть так:

Таблица 8.Сравнение практик КСД среди конкурентов. Составлено автором

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Категория*** | ***Аспект*** | ***баллы*** | | | | |
| Macintosh HD:Users:mac:Desktop:Logo_IPM.jpg | Macintosh HD:Users:mac:Desktop:index.jpg | Macintosh HD:Users:mac:Desktop:kahla-logo_0.jpg | Macintosh HD:Users:mac:Desktop:wedgwood-logo-long.gif | ***Macintosh HD:Users:mac:Desktop:logo_119.jpg*** |
| **Экономическая** | Экономическая результативность | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Присутствие на рынках | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Экологическая** | Энергия | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Вода | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Экологическая оценка поставщиков | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Соответствие требованиям | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Утилизация и отходы | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Cокращение выбросов СО2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Сохранение биоразнообразия | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **Социальная** | | | | | | |
| 1. **Практика трудовых отношений и достойный труд** | Создание рабочих мест | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Взаимоотношения сотрудников и руководства | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Здоровье и безопасность на рабочем месте | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Обучение и образование | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Разнообразие и равные возможности | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Инвестиции в развитие сотрудников | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2. Права человека** | Свобода ассоциаций и ведения коллективных переговоров | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| **3. Общество** | Оказание поддержки местным сообществам | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Противодействие коррупции | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| **4. Ответственность за продукцию** | Здоровье и безопасность потребителя | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Маркировка продукции и услуг | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Соответствие требованиям | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Дополнительно** | | | | | | |
| 1. **Этика и добросовестность** | Этический кодекс | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Трудовой кодекс | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. **Заинтересованные стороны** | Список заинтересованных сторон | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Подход к взаимодействию с ЗС | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 1. **Информация о компании** | Профиль, рынки, бренды, организационно-правовая форма, масштаб и т.п. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Миссия и видение компании | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1. **Институционализация КСД в компании** | Специальный отдел на предприятии, отвечающий за осуществление КСД | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Связь корпоративной стратегии и КСД-стратегии | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Прозрачность информации (наличие на сайте информации о КСД) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Сертификации (типа ISO 14001) | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Нефинансовая отчетность | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1. **Филантропическая деятельность** | Социальные проекты | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Экологические проекты | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Благотворительность | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| **Инновационность КСО в компании (инновационное производство, технологии и тд)** | | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| ***Итого:*** | | ***19*** | ***31*** | ***22*** | ***24*** | ***47*** |

Составлено автором

Таким образом, мы провели сравнение международных компаний-лидеров в отрасли КСД индустрии фарфора с рассматриваемой нами в рамках консалтингового проекта организацией ОАО «ИФЗ». Как можно увидеть из таблицы, у Императорского Фарфорового завода отсутствуют многие практики КСД по сравнению с остальными компаниями. У ОАО «ИФЗ» мы нашли 19 пунктов-характеристик КСД, а у её международных конкурентов Kahla, Wedgewood,Villeroy&Boch и Noritake: 22, 24, 31 и 47 соответственно. Так, мы можем сделать выводы о том, что уровень развития КСД у ИФЗ значительно отстаёт от его конкурентов.

Мы рассмотрели деятельность компаний в области корпоративной социальной деятельности в 5-и категориях: экономической деятельности, социальной деятельности, экологической деятельности, в дополнительной категории и инновационной деятельности. Как видно из таблицы, чаще всего предприятие ОАО «ИФЗ» получало баллы в тех аспектах, которые есть у всех остальных компаний тоже (то есть все пять компаний получали за этот фактор по баллу). Это такие факторы, как сохранение воды, соответствие установленным на международном уровне экологическим стандартам, описание миссии и видения компании, охрана безопасности и здоровья сотрудников на рабочем месте и так далее. Из этого можно сделать вывод о том, что во многих случаях компания отвечает заданным стандартам международных компаний-лидеров в деятельности КСД.

Те факторы, за которые компания получила 0 баллов, и стоит рассматривать, как нуждающиеся в коррекции: организации стоит внедрить их в свою стратегию, чтобы соответствовать уровню международных конкурентов. Это позволило бы компании получить выгоды в долгосрочной перспективе. В приоритете те факторы, за которые 4 конкурента ОАО «ИФЗ» получили баллы, а Императорский завод – нет (4 балла против 0 баллов): *экономическая результативность компании*, *ответственное использование материалов, обеспечение здоровья и безопасности на рабочем месте, сокращение выбросов СО2, участие в экологических проектах и обеспечение прозрачности информации.* Другие факторы, которых нет у конкурентов, как у ИФЗ, также очень важны для развития компании. Они позволят выйти организации вперёд и добиться конкурентного преимущества.

Какие ***институциональные особенности*** нужно учитывать при разработке рекомендаций для компании на основе вышеупомянутых факторов?

1. *Экономическая результативность*. К сожалению, на данном этапе компания не прибыльна, что связано со сложной экономической ситуацией в стране: спрос на продукцию значительно снизился вместе с покупательной способностью клиентов, закупка материалов стала дороже из-за изменений валютного курса и т.п. Для западной компании экономическая результативность для крупной и успешной организации даже не стоит под вопросом. Но для молодой российской экономики, которая несколько раз пережила тяжелейшие кризисы, и сейчас также очень неустойчивая политическая и экономическая обстановка, неприбыльность компании – это нередкое явление. К сожалению, в этой сфере мы ничего не можем изменить для компании. Но наши рекомендации способны повысить репутацию и имидж ОАО «ИФЗ», что привлечет внимание инвесторов и клиентов, что, в свою очередь, принесет долгосрочные преимущества предприятию. С точки зрения КСО кризис принято рассматривать, как новые возможности, возможность интегрировать инновации в основной бизнес.
2. *Экологические инициативы*. Как было описано ранее, в России не развита практика сбережения ресурсов. Законодательство не устанавливает жестких стандартов на использование природных ресурсов по сравнению с европейскими странами. Но тем не менее, российским международным компаниям нужно следовать европейским стандартам, чтобы не провоцировать непонимания и диссонанса со стороны западного потребителя. Это позволит организации выйти на международный уровень. К тому же, на данный момент среди российских клиентов появляется все большее число заинтересованных лиц в том, как производится продукция на предприятии, как они утилизируют отходы, не нарушают ли они нормы и не наносят ли вред флоре и фауне. Помимо того, что, при стремлении компании экономить и сохранять природные ресурсы, следуя экологическим международным стандартам, организация помогает своей стране, она также положительно влияет на свою репутацию, улучшает восприятие бренда среди как российских, так и иностранных покупателей.
3. *Социальные инициативы.* В связи с тем, что в России сильно выражены иерархические отношения в компаниях, большую роль играет название самой должности, власть сильно дистанцирована, а также Россия – довольно бюрократизированная страна, то нельзя давать рекомендации по КСД такие же, как в компании европейского типа. Конечно же, открытые взаимоотношения между разными уровнями организации могут принести лишь пользу, и являются важным фактором при определении стратегии компании. Однако, в России на данном этапе развития невозможны отношения между сотрудниками и руководством «на равных», как в западных компаниях. Поэтому стоит учесть эту национальную особенность при составлении рекомендаций.
4. *Прозрачность информации.* Как нами было упомянуто ранее, в РФ социальная отчетность еще находится на стадии начального развития, и очень малое количество российских компаний официально публикует нефинансовую отчётность. Поэтому может показаться, что это ненужный элемент в корпоративной стратегии. Однако, предприятие, при условии публикации корпоративной социальной отчетности, выходит на один уровень с иностранными конкурентами и обходит российских, поэтому ОАО «ИФЗ» следует сделать это.
5. *Связь корпоративной стратегии и стратегии по КСД и специальный отдел по КСД в компании*. Эти серьезные шаги, как правило, предпринимают иностранные компании, которые ставят в список приоритетов развитие КСД. Так как эти действия требуют затрат трудовых, временных и материальных ресурсов, не совсем понятно, зачем компании типа ОАО «ИФЗ» нужно их осуществлять, если в России КСД до сих пор не получило всеобщего признания, и лишь малое количество организаций тратят на неё средства. Однако, на наш взгляд, это также можно рассматривать, как уникальную возможность для ОАО «ИФЗ» занять эту «нишу» на рынке, и стать первой в России социально ответственной компанией по производству фарфора. Эту ситуацию можно перевернуть так, что трата средств на КСД позволит предприятию получить выгоды в долгосрочной перспективе, если оно заинтересует потребителей разными набирающими популярность трендами по сохранению природы, ответственным отношением к своим работникам, проведением и участием в социальных и экологических проектах, использованием лучших и «зеленых» материалов и т.п. Все эти мероприятия требуют планирования, а для этого нужна общая стратегия компании, коррелирующая со стратегией КСД, а также специальный отдел, отвечающий за КСД.

## 4. Выводы по главе 2

В рамках исследования мы получили результат, который говорит нам о том, что компания ОАО «ИФЗ» находится на данный момент на переходном этапе в развитии КСО. У неё есть определенные пробелы в внедрении принципов ответственности в стратегию компании. Мы выделили конкурентов компании, и проанализировали их практики КСД. В результате мы получили вывод о том, что в отрасли есть лидеры в осуществлении КСД. Эти крупные международные конкуренты компании и стали базой для сравнения с компанией «Императорский Фарфоровый Завод».

В настоящее время, когда ни одна из компаний не стоит на месте, а на рынке стоит довольно жесткая конкуренция, преимущество в КСД со стороны конкурентов может принести им большие конкурентные преимущества. Поэтому для компании ОАО «ИФЗ» рекомендуется внедрение некоторых практик КСД и общее развитие Социальной ответственности и интеграция принципов КСД в стратегию компании для получения долгосрочных преимуществ. Социальная ответственность, как микродинамическая способность, позволяющая добиться долгосрочных преимуществ – это то, к чему должна стремиться компания[[64]](#footnote-64).

В нашем сравнении необходимым было также учитывать специфику российского бизнеса, менталитета и других национальных особенностей. Поэтому мы проанализировали институциональные особенности стран, в которых расположены главные лидеры в области КСД в фарфоровой отрасли, и в России, и сделали выводы, которые позволят нам дать компании рекомендации с учетом упомянутых различий в культуре КСД.

В следующей главе будут даны рекомендации и общие советы для организации Императорский Фарфоровый Завод по внедрению и интеграции КСД-стратегии и формированию их портфеля КСД.

# ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОАО «ИФЗ» ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ КСД И ИХ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

## 1. Рекомендации для компании ИФЗ по формированию и управлению портфелем КСД

На данном этапе работы будут даны рекомендации для развития КСД в компании ОАО «ИФЗ». Советы по внедрению практик КСД даются на основании проделанной работы: анализа международного опыта в области КСД в фарфоровой промышленности и последующего сравнения с российской компанией «ИФЗ» и её деятельностью в области корпоративной социальной ответственности. Компании следует продолжать развитие корпоративной социальной деятельности, так как, без сомнений, в данный момент на рынке этот тренд только растет, и СSR может давать компаниям определённые выгоды. ОАО «ИФЗ» позиционирует себя как компанию международного уровня, и она стремится к тому, чтобы стать ещё более распространённой за рубежом.

Внедрение в стратегию компании КСД на всех уровнях посодействует организации в том, чтобы стать более успешной на международных рынках и добиться долгосрочного успеха. В связи с ростом внимания клиентов к ответственности компании в последние годы, для крупных компаний необходимо соответствовать ожиданиям своих покупателей и общества в целом. Социально ответственная фирма способна поднять имидж и репутацию бренда, удерживая тем самым лояльных клиентов и привлекая новых.

Портфель КСО компании нужен для того, чтобы, во-первых, снизить краткосрочные риски нанесения ущерба заинтересованным сторонам, во-вторых, поддержать репутацию компании в среднесрочной перспективе и, наконец, для того, чтобы получить долгосрочные конкурентные преимущества[[65]](#footnote-65).

Ниже даны рекомендации изменений, которые мы считаем нужным внести в стратегию компании в сфере КСД:

1. **Экологическая категория.** На данный момент про экологическую политику компанию ИФЗ можно сказать, что она развита лишь настолько, насколько того требуют стандарты. Компания не выходит за рамки (“соответствует требованиям”) в употреблении воды, энергии, ресурсов, однако не стремиться делать что-либо бОльшее для окружающей среды. Экологическая корпоративная социальная деятельность – это важнейшая составляющая всей КСД, поэтому, если не заниматься ей “в полную силу”, то компания не сможет добиться успеха в других категориях.

Одним из наших предложений для компании станет, в силу институциональных особенностей, особое внимание уделить повышению знаний россиян о сохранении ресурсов, об их сознательном использовании и экономии. Для этого организация может организовывать семинары о сохранении окружающей среды, выпустить линейку посуды на тему сохранения ресурсов и окружающей среды. Или ОАО “ИФЗ” может проводить экскурсии по производству, где будут демонстрироваться способы сохранения природы и ресурсов.

* + 1. ***Экологическая оценка поставщиков –*** любая компания, которая закупает материалы где-то извне, должна быть абсолютно уверена, что они происходят из проверенных, легальных источников, что их добыча не наносит ущерб экологии или обществу, что поставщики ведут ответственный бизнес и их продукция соответствует принципу “fair-trade”. Для компании это важно, потому что иначе выходит, что она также является соучастником этического правонарушения/действительного преступления, еще компания может не знать недобросовестности поставщиков и предоставлять искаженную информацию остальным стейкхолдерам. Всё это грозит компании испорченной репутацией и отношениями с другими заинтересованными сторонами. Чтобы избежать этого, компания должна тщательно интересоваться, как добываются материалы и производится сырье, предоставляемое поставщиками. Компания ОАО “ИФЗ” все основные используемые в производстве материалы закупает у зарубежных компаний. Так, глину она берёт на Украине, и, по словам руководства, их не заботит то, как она там добывается. А разработка почвы – это серьезная современная проблема геологии. Важно, чтобы при добыче глины не разрушали почвенные слои вокруг месторождения. Поэтому ОАО “ИФЗ” стоит обратить внимание на этот вопрос и внимательнее отнестись к своим поставщикам. Их нужно просить предоставить сертификаты соответствия стандартам международного уровня. Информация о надежных поставщиках на корпоративном сайте компании также, несомненно, повысит её престиж в глазах клиентов.
    2. ***Утилизация отходов.*** Во время интервью была получена информация о том, что компания “частично” утилизирует отходы. Мы не нашли никакой дополнительной информации на эту тему, поэтому рекомендуем компании ответственно подходить к утилизации отходов, хотя бы потому, что все конкуренты (Kahla, V&B, Wedgewood и Noritake) занимаются утилизацией отходов и переработкой материалов, как и любые другие компании в сфере производства. В настоящее время показатели по этому фактору растут во всем мире, и это перестает быть «особенностью» или «преимуществом», а скорее, необходимым условием того, чтобы компания была социально ответственной.
    3. ***Сокращение выбросов CO2 и сохранение биоразнообразия.*** Все вышесказанное также относится и к этим двум параметрам. У уважаемой компании как ОАО «ИФЗ» не может быть отношения к вопросу вредности производства «Мы ничего не можем сократить в силу специфики производства». Это компания с 300-летней историей, с многочисленными связями и партнерами, известная на весь мир. Мы настоятельно рекомендуем изменить отношение к этим вопросам и подключить их технический отдел для того, чтобы придумать методы сокращения выбросов СО2 и сохранения биоразнообразия. Или компания может, при возможности, перенять опыт внедрения тех способов, которые успешно используют её конкуренты: это будет гораздо дешевле и менее затратно по вложению времени и труда.

1. **Социальная категория**
   1. ***Взаимоотношения сотрудников и руководства.*** Между сотрудниками и топ-менеджментом, руководителями компании должна быть связь, для того, чтобы была информационная открытость, и в организации знали, что происходит на каждом уровне. Во-первых, это позволяет организации контролировать эффективность текущей стратегии, оценивать выработку отдельных единиц, а, во-вторых, так налажена обратная связь с руководством: сотрудники могут выразить свои жалобы, предложения, замечания и наблюдения руководителям, не прибегая к таким средствам, как забастовка и т.д. Чтобы Императорский Фарфор Завод не отставал в данной категории от своих конкурентов, им нужно настроить чёткую систему менеджмента. На данный момент в компании проходят еженедельные собрания Совета Директоров. В связи с институциональными особенностями России (сильная иерархичность и дистанцированность власти) наша рекомендация для достижения большего взаимопонимания между уровнями организации – это проводить регулярные анонимные опросы в каждом подразделении, в которых сотрудники могли бы описать свои рекомендации управленческому совету и выразить недовольство/сожаление/радость и прочее. К очередному собранию эти анкеты должны быть проанализированы, самые злободневные ответы Совет обсуждает (принимая во внимание различные мнения) и делает соответствующие решения. Также, абсолютно точно, над каждым отделом в заводе должны стоять надежные менеджеры, которые бы докладывали о мыслях и желаниях работников. Личные качества при выборе менеджеров среднего звена играют огромную роль, поэтому на это компании также нужно обратить внимание.
   2. ***Равные возможности на рабочем месте и разнообразие.*** Каждая компания стремится доказать всему миру, что она является честным и справедливым работодателем без всяких предрассудков. Однако, к сожалению, это не всегда так. Бывает, что на предприятия не берут на работу людей определённой национальности, расы или пола. Бывает также и то, что женщины получает за ту же самую работу меньше, чем мужчины, или наоборот. Всё это, без сомнений, нарушает права человека и право на достойный труд. В ОАО “ИФЗ” 80% всех сотрудников (т.е. более 960-и человек) – это женщины. Женщина и Генеральный Директор компании, и Председатель Совета Директоров. Необходимым представляется зафиксировать, что в компании равные возможности развития, как у мужчин, так и у женщин. Так же, как мы знаем, Императорский Фарфоровый Завод активно участвует в жизни инвалидов Санкт-Петербурга. Компания Kahla, которую мы сравнивали в спектре КСД c ОАО «ИФЗ», активно включает в рабочий коллектив людей с ограниченными возможностями. ОАО «ИФЗ» мог бы взять с неё пример, такая инициатива была бы позитивно встречена окружающим сообществом.
   3. ***Свобода ассоциаций и ведения коллективных переговоров.*** В категории “права человека” компания ОАО “ИФЗ” потеряла балл за то, что неизвестно, какая у неё политика по отношению к профсоюзам, ассоциациям и свободе проведения переговоров. Мы рекомендуем компании зафиксировать отношение предприятия к профсоюзам и ассоциациям, так как даже это небольшое действие поможет разграничить рамки разрешенного и запрещённого на территории завода, а также покажет, что компания серьёзно относится ко всем заинтересованным сторонам и уважает их права.
   4. ***Общество и КСД.******Противодействие коррупции.*** В компании ОАО “ИФЗ” в социальной категории практик КСД никак не регламентирована политика по отношению к коррупции. В данной отрасли (фарфоровая промышленность) эта проблема не так актуальна, как в некоторых других, однако, у компании широкий круг заинтересованных сторон, среди которых – многие правительственные и политические организации, а также среди её партнёров есть финансовые корпорации. Предание огласке корпоративной политики относительно коррупции, блата и т.п. повысит имидж компании как этичного и ответственного бизнеса. Тем более это нужно сделать в связи с тем, что Россия – это одна из наиболее коррумпированных стран Европы (РФ находится на 119 месте в рейтинге индекса восприятия коррупции с показателем всего 29. Для сравнения, у Германии, Великобритании и Японии эти показатели соответственно равны 81, 81 и 75, и эти страны все входят в топ-20 мира (10, 10 и 18 позиции))[[66]](#footnote-66). И даже несмотря на то, что Компании-лидеры, с которыми мы сравниваем ОАО «ИФЗ» находятся в странах, где ответственно относятся к коррупции, они все равно утверждают антикоррупционную политику. В России компаниям тоже нужно стремиться продвигать сознательное отношение к коррупции в массы. Также это поможет при международных трансакциях и договорах с иностранными партнерами и клиентами. Так компания будет на международном уровне выглядеть как ответственная российская «передовая» организация, соответствующая международным стандартам.
2. **Этический кодекс.** Этический кодекс специфицирует обязанности компании с точки зрения каждой из сторон, он вносит в взаимоотношения с заинтересованными сторонами компании уважение друг к другу и учит их взаимодействию. У компании ОАО «ИФЗ» нет этического кодекса. Наша рекомендация – это составить такой этический кодекс, который информировал бы клиентов и других заинтересованных лиц о том, какие обязательства берёт на себя компания и что гарантирует. Это позволит компании легко разрешать конфликты сторон, повышает авторитет и репутацию компании, и чётко определяют допустимое и недопустимое поведение.
3. **Институционализация КСД.** Следующей рекомендацией для организации ОАО “ИФЗ” станет институционализация компанией её политики относительно корпоративной социальной деятельности. В данной области организация никак не проявляет себя, а официальное фиксирование практик, связанных с социальной ответственностью оказывает положительное влияние на компанию.
   1. ***Прозрачность информации.*** Во-первых, для компании очень важна прозрачность информации. Корпоративная социальная ответственность может существовать только в том случае, когда на предприятии на всех уровнях все знают, в чем состоят цели социальной ответственности, она способна принести плоды. Одним из положительных результатов “прозрачности” (добровольного раскрытия информации сверх законодательно установленных стандартов к отчетности) может быть рост капитализации компании на 20-30% по исследованиям PwC[[67]](#footnote-67). В данном случае, у предприятия ОАО “ИФЗ” на корпоративном сайте сложно найти информацию о многих интересующих вопросах: об отношениях с стейкхолдерами, о КСО, о том, какие материалы компания имеет и какими сертификатами обладает и т.д. Для того, чтобы составить представление о компании, нам пришлось искать различные статьи и интервью в интернете, а также проводить личное интервью с представителем руководства компании. Конечно, обычные клиенты компании не будут тратить время на поиск информации, если её нет в открытом доступе (например, на корпоративном сайте компании)[[68]](#footnote-68). Результатом может стать недоверие и снижение лояльности к компании, а в результате – потеря клиентов. Наша рекомендация – это сделать на сайте компании специальный раздел о КСД, где будет собрана вся информация по этому вопросу. Так покупатели компании, потенциальные партнёры и другие заинтересованные лица смогут быстро и результативно найти интересующую их информацию. Также мы предлагаем создать горячую телефонную линию в компании, по которой можно будет дозвониться до отдела по вопросам КСО.
   2. ***Ведение отчетности по КСД.*** Для любой современной компании важно вести как финансовую, так и нефинансовую отчётность. Нефинансовая отчётность позволяет компании показать себя как ответственное предприятие, выполняющее свои обязательства перед обществом и заинтересованными сторонами, а также рассказать о своих достижениях в деятельности, не связанной с основной: филантропии, новых инновационных разработках и технологиях. Также нефинансовая отчётность – это способ для компании показать свои результаты с позиции ответственного предприятия, ведущего ответственный бизнес. У всех 4-х зарубежных конкурентов ОАО “ИФЗ” из рассматриваемых нами, как лидеров в КСО есть свои виды нефинансовой отчётности: либо экологический у Villeroy&Boch, либо Корпоративный отчет у Noritake и Kahla и т.д. Но ни у одной компании еще нет специальной отчетности по КСД. Если компания будет первой, кто претворит эту практику в жизнь, это даст ей неоспоримые преимущества «первопроходца». В отчете предприятие описывает всю деятельность, связанную с КСД за прошедший год, а также миссию компании, её видение. Для составления отчетности «Императорскому фарфоровому заводу» проще и удобнее всего будет использовать стандарт GRI:G4, о котором уже рассказывалось в рамках нашей работы ранее. Этот стандарт удобен в том, что по его правилам компания может внедрять КСД и отчётность по аспектам КСД пошагово. Отчёты выпускаются раз в год вместе с финансовой отчетностью и доступны для скачивания на корпоративном сайте компании.

***Сертификация ISO 26000.*** Получение сертификации, подтверждающей социальную ответственность компании – это своеобразный «бросок вперёд» для компании, так как после получения сертификата предприятию не нужно доказывать обществу и стейкхолдерам, что оно социально ответственно, а нужно лишь поддерживать заложенные основы ведения ответственного бизнеса и продолжать развиваться в этом направлении. Сертификация для организации – как проба на золоте – это доказательство того, что все, о чём рассказывает компания, правда. Получение сертификации – это довольно долгий проект, требующий работы и времени. На данный момент, ОАО «ИФЗ», наверное, не сможет его получить без подготовки, однако, как будущий вектор развития событий, компании следует рассматривать этот вопрос и постепенно начинать готовиться к получению сертификации. В дополнение к вышесказанному, у всех 4-х рассмотренных нами конкурентов-лидеров также есть сертификация. Самый распространенный и логичный в данном случае выбор – это получение сертификата ISO 26000. ISO (the International Organization for Standardization) – это международная организация стандартизации. Она создаёт стандарты для компаний по всему миру. Ими пользуются многие страны, как развитые, так и развивающиеся, как большие, так и маленькие. Более 18 400 стандартов в портфолио этой организации предоставляют бизнесу, государству и обществу практические руководства для сбалансированного развития в трех областях: экономическом, социальной и экологическом. Международный стандарт ISO 26000[[69]](#footnote-69) – это гармоничный и применяемый во всём мире «гид» на пути организации к корпоративной социальной ответственности, который можно использовать как компаниям частного, так и государственного сектора, который воодушевляет организации внедрить в свои практики ответственного ведения бизнеса. ISO 26000 развивает международное понимание того, что такое социальная ответственность, каким проблемам нужно уделить внимание, как перенести знания на практику, как выбрать лучшее решение для компании и впоследствии распространять информацию о корпоративной социальной деятельности в международном обществе.

* 1. ***Специальный отдел, занимающийся КСД.*** В крупных организациях с функциональной организационной структурой есть отделы, отвечающие за каждое принципиальное направление деятельности предприятия: например, маркетинг, логистика, управление человеческими ресурсами и т.д. Почему-то отдел, занимающийся вопросами КСД, не так популярен среди компаний. В то время как отдел, отвечающий за стратегию КСД в компании, позволяет компании больше времени уделять ответственному развитию и в то же самое время не отвлекать силы других отделов на те же цели. Посредством организации в компании специального отдела КСО мы назначаем на предприятии «лидера» по этому вопросу. А для того, чтобы строить и затем воплощать принципы КСД, компании нужен лидер.[[70]](#footnote-70) Без централизованного управления КСД, вся деятельность, направленная на развитие организации, превращается в хаос, ведь все департаменты пытаются следить за нормами и стандартами КСО по-своему, пересекаясь в одних действиях и расходясь в иных.[[71]](#footnote-71) Таким образом, лидер по КСО в данном случае очень важен, как и соответствующий отдел. Для ОАО «ИФЗ» открытие своего собственного отдела по развитию КСД стало бы решением того, как интегрировать в стратегию компании корпоративную социальную деятельность и при этом не потерять от «распыления сил» существующие активы.
  2. ***Связь корпоративной и КСД стратегий.*** Наконец, компаниям, которые развивают у себя в компании корпоративную социальную Деятельность, должны убедиться в том, что корпоративная стратегия предприятия связана напрямую со стратегией КСД. Стратегия развития корпоративной социальной деятельности в компании должна быть выстроена в соответствии с ключевыми компетенциями компании, должна с ними коррелировать. Если инициативы компании в области КСД едва ли связаны с тем, что она умеет и в чем является экспертом, то этот не интегрированный в общефирменную стратегию, хаотичный подход не приведет её к выгодам и успеху. Любая компания должна искать социальные и экологические стратегии, которые соответствующие их собственной сфере деятельности. Это требует дисциплины и исключительного внимания, ведь в мире очень много проблем, а компании нужно придерживаться того, в чем она разбирается. КСД должна быть интегрирована в корпоративную культуру, управление и стратегию развития компании так, чтобы все звенья были взаимосвязаны, коррелировали между друг другом. [[72]](#footnote-72) ОАО «ИФЗ» нужно тщательно выбирать области, в которых она будет развивать КСД, для того чтобы это было гармонично и разумно, и для того, чтобы добиться хороших результатов, ведь КСО ради КСО – это не правильно. Также компании стоит ставить себе цели на будущее, уже включающие в себя КСД, а не разрабатывать стратегию КСД отдельно и затем думать, как интегрировать её без потерь для основной стратегии[[73]](#footnote-73). На наш взгляд, это означает, что компании следует больше фокусировать своё внимание на защите окружающей среды и здоровье/безопасности и развитии и обучении сотрудников, а также на поддержке культурных и образовательных проектов, чем на благотворительности для медицинских учреждений и спонсорстве спортивных мероприятий.

1. **Экологические проекты.** Компания «Императорский фарфоровый завод» не участвует в экологических проектах. На наш взгляд, участие в проектах такого рода могло бы серьёзно повысить репутацию компании. Так, например, все международные конкуренты участвуют в таких проектах. По той причине, что производство фарфора напрямую связано с использованием воды, энергии и т.д., то привлечение внимания Заинтересованных Сторон компании к текущим экологическим проблемам и возможность совместно на них повлиять способно повысить репутацию компании и укрепить её позицию на рынке. Наша рекомендация компании – это изучить экологические проекты конкурентов и двигаться в схожем направлении, привнося что-то своё.
2. **Инновационность.** Одним из неотъемлемых элементов портфеля КСО является его инновационная составляющая. КСО-инновация подразумевает под собой развитие основного бизнеса как корпоративное социальное предпринимательство, стремление к разделяемой (общей) ценности. В случае компании ОАО “ИФЗ”, она не занимается разработкой инноваций, как таковых, фокусируясь в большинстве случаев на том, чтобы обновить и улучшить процесс производства (при этом здесь они в большинстве случаев опираются на уже существующие технологии). Понятно то, что в данной отрасли упор делается на том, чтобы сохранить традиции прошлого, но сама компания наравне с этим выделяет то, что для нее важно быть современной в области технологий, шагать в ногу со временем. Иностранные компании в то же самое время активно занимаются исследованиями в области инноваций. Если на данный момент у них и нет явственных результатов в этой области, то очевидно то, что любые инновации требуют времени, вложения средств, развития сотрудников и соединения вместе набора других факторов (таких, как удача), которые сложно определить и рассчитать. Однако, несмотря на то, что риски в разработке инноваций высоки, а вложения могут не оправдать себя, мы все равно рекомендуем компании уделять больше времени инновациям, ведь в долгосрочной перспективе это может окупиться и для компании, и для всего общества в глобальном плане сполна. То, что в планах компании создание экологически-чистого фарфора, - это очень хорошая мысль, которая привлечет к компании новых клиентов, а также поднимет репутацию бренда. Однако, на данном этапе в ней не хватает ещё какой-то инновационной составляющей. Мы предлагаем компании продолжать разработки в этом направлении.

## 2. Какие проблемы решает КСД в «ИФЗ»

На начальной стадии нашей работы мы объяснили актуальность темы, то есть актуальность развития корпоративной социальной ответственности для компании ИФЗ из индустрии фарфоро-фаянсовой промышленности, принадлежащей к рынку FMCG. Мы сделали вывод, что КСД для ОАО “ИФЗ” актуальна, так как позволит им получить конкурентные преимущества, повысить репутацию бренда, а также решить некоторые проблемы, с которыми сталкивается компания сейчас.

Во-первых, в настоящий момент на рынке фарфора в России появилась такая тенденция: люди всё чаще предпочитают высококачественному фарфору, сделанному вручную, продукцию китайских производителей или посуду из магазинов типа IKEA. На рынке появилось очень много альтернатив дорогому фарфору, а также есть новый тренд – покупать «сезонные» предметы декора, а не покупка одного дорогого предмета «навсегда». Тем не менее, люди продолжают покупать брендовые вещи высокого ценового сегмента. Если учитывать растущий спрос на продукцию, произведенную ответственными компаниями, то можно сделать вывод о том, что если компания ОАО «ИФЗ» повысит свою репутацию как «ответственного» производителя, увеличит своё присутствие на рынке за счет имиджа компании с ответственным подходом к бизнесу и этичным практикам, то она сможет справиться с этой проблемой и привлечь новых клиентов.

В дополнение к вышесказанному, на покупательной способности клиентов отрицательно сказывается и девальвация евро по отношению к доллару и в принципе нестабильная экономическая обстановка. Люди готовы тратить гораздо меньше, чем раньше, на предметы роскоши, потому что им приходится экономить. Но многочисленные исследования в области КСД показали, что неустойчивая экономическая ситуация является хорошей платформой для компании, чтобы вырваться вперёд среди конкурентов, если найти нужный «рычаг». Так, компания может начать развивать свои инновационные разработки во время кризиса, чтобы, когда он кончится, без промедления запустить новый и потенциально успешный проект. Также, несмотря на то, что у людей стало меньше денег, они стали значительно больше тратить на своё здоровье и питание: тренд «здорового образа жизни» стал актуальной темой развития бизнеса в наше время. В этот же тренд попали компании, которые производят «зелёную», экологически-чистую продукцию. Поэтому доказательство, что фарфор ОАО «ИФЗ» совершенно безвреден для природы и для клиентов станет сильным фактором в решении клиента приобрести то или другое изделие.

Выгоды от осуществления КСД можно найти в человеческих ресурсах компании, репутации, бренде и даже в сокращении операционных издержек.

## Выводы по главе 3

В данной главе для компании ОАО «ИФЗ» были разработаны рекомендации по формированию и управлению портфелем КСД. Рекомендации были выделены на основе предшествующего анализа практик КСД зарубежных конкурентов компании ОАО «ИФЗ».

Рекомендации были даны в области экологической ответственности, социальной ответственности, компании были рекомендованы участие в экологических проектах, институционализация КСД в компании, разработка этического кодекса, стремление к инновационности.

Воплощение данных рекомендаций окажет положительную динамику на развитие компании «Императорский Фарфоровый Завод»: повысит репутацию организации, укрепит бренд, сделает сотрудников более лояльными к фирме, привлечёт новых клиентов к компании, улучшит взаимодействие с остальными ЗС и принесет другие долгосрочные выгоды.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для компании ОАО «Императорский фарфоровый завод» был проведен консалтинговый проект, целью которого было разработать рекомендации по формированию и дальнейшему управлению портфелем корпоративной социальной деятельности.

ОАО «ИФЗ» оперирует на рынке фарфоровых изделий класса «премиум», в высоком и средне-высоком ценовых сегментах. На российском рынке мало конкурентов в этих сегментах, а также мало российских производителей, занимающихся КСД, поэтому мы выделили 15 зарубежных конкурентов компании (на основе данных, предоставленных ОАО «ИФЗ» и собственных наблюдений). Был проведён анализ конкурентов с позиции корпоративной социальной деятельности по модели Саймона Зайдека, затем всех конкурентов сравнили между собой по 18 факторам и определили их существующие портфели интеграции КСД в основной бизнес. В результате сравнения были выбраны 4 компании-лидера в области КСД, и по ним проведен бенчмаркинг с ОАО «ИФЗ» на основе стандарта GRI, гида IPPF и Доклада о Социальных Инвестициях в России – 2014. Итогом бенчмаркинга стали рекомендации по формированию и управлению портфелем КСД для компании «ИФЗ». В процессе бенчмаркинга и разработки рекомендаций были учтены институциональные особенности стран, в которых расположены конкуренты ОАО «ИФЗ», с целью того, чтобы рекомендации были релевантны к национальным и культурным особенностям России.

Задачи, поставленные в начале работы, были выполнены. КСД способна принести компании различные выгоды, среди них: улучшение репутации компании, укрепление бренда, привлечение новых клиентов, более крепкое взаимодействие заинтересованных сторон и т.д. Выполненный проект можно считать актуальным для компании ОАО «ИФЗ», так как он принесет компании определенные выгоды и решит такую проблему, как отсутствие системного подхода к управлению КСД в компаниях.

В результате проведённой работы был сделан вывод о том, что несмотря на то, что компания ОАО «ИФЗ» осуществляет множество различных практик в области КСД, тем не менее, она все еще находится на среднем уровне организационного обучения по С. Зайдеку: управленческая. Компания активно участвует в благотворительности, но никак не проявляет стремления к инновационности. Также у неё никак не регулируется КСД, то есть политика КСД не институционализирована. В том, что касается ведения ответственного бизнеса, компания не идёт дальше следования минимальным стандартам.

С понятием КСД компания знакома на “интуитивном уровне”, то есть деятельность в области филантропии и интеграции корпоративной ответственности никак не регламентируется или регулируется предприятием, как и отношения с заинтересованными сторонами. На компанию большое влияние оказывает нестабильная экономическая ситуация. Можно сделать вывод о том, что КСД на данном этапе развития компании развита не настолько хорошо, чтобы приносить преимущества в долгосрочной перспективе.   
 После выделения конкурентов компании, был сделан вывод о том, что в данной индустрии есть лидеры в области КСД, которые заняты во всех 3-х этапах интеграции КСД в бизнес (филантропия, ответственный бизнес и инновация). Эти лидеры осуществляют инновационные разработки в сфере фарфора, ведут этичный бизнес и задействованы в благотворительных проектах и акциях. Некоторые компании проявили себя в плане управления КСД хуже, у них были низкие результате в ходе сравнения. Это может быть связано с недостаточной прозрачностью информации для клиентов.

Культуры стран, в которых расположены компании-лидеры в области КСД в фарфоровой промышленности, существенно отличаются от российской. Институциональные особенности учитывались для того, чтобы рекомендации, разрабатываемые для компании, были применимы к национальным, социальным и культурным чертам РФ.

Данные в рамках этого проекта рекомендации для компании позволяют рассчитывать на долгосрочные перспективы развития и конкурентные преимущества “Императорскому Фарфоровому Заводу”. Тема консалтингового проекта актуальна, так как в наше время КСД - это норма бизнеса, касающаяся всех сфер деятельности, то есть применимая к компаниям любых секторов. КСД по прогнозам многих научных исследований станет главным трендом в бизнесе в ближайшем будущем. Время не стоит на месте, поэтому настоятельно рекомендуется следовать данным рекомендациям: проект способен принести пользу компании ОАО “ИФЗ”.

# Приложение 1. История компании ОАО “Императорский фарфоровый завод

За свою историю компания носила разные имена: в самом начале своего пути – «Невская порцелиновая мануфактура», с 1765 года – Императорский фарфоровый завод. В 1917 году, сразу после Красной Революции, предприятие переименовали в Государственный фарфоровый завод. Затем, в честь 200-летия Российской Академии Наук организацию снова переименовали в честь М.В.Ломоносова («Ленинградский фарфоровый завод имени М.В.Ломоносова). Это название у завода было вплоть до недавних времен, когда в 2005 году ему вернули его историческое название «Имераторский фарфоровый завод».

История фарфора в России уходит своими корнями в 18-й век, именно тогда, в 1744 году, в Санкт-Петербурге, на тот момент – столице Российской Империи, был открыт первый завод по производству фарфора. Его назвали «Порцелиновая мануфактура», хотя сейчас мы его знаем как Императорский фарфоровый завод или Фарфоровый завод имени М.В. Ломоносова.

Но до этого в России на протяжении многих лет шли поиски формулы для производства фарфора. Пётр I восхищался зарубежным фарфором – он попытался открыть производство и в России. Он направил в Мейссен шпиона Юрия Кологривого, чтобы тот попытался заполучить секретную формулу фарфора, но тот потерпел неудачу. В 1724 году русский купец Гребенщиков открыл первую фаянсовую фабрику, где активно шли разработки создания фарфора, но, к сожалению, они были неуспешны.

В 1736 году из Москвы направили в Германию несколько самых лучших студентов для того, чтобы они там изучали химические науки, по указу дочери Петра Великого, Елизаветы. Среди них были Д.И.Виноградов и М.В.Ломоносов. Курсы они проходили в Саксонии, а там в то время сконцентрировались самые знаменитые производители фарфора. Оба студента приобрели степени бергмейстеров и получили аттестаты. Сразу же после их возвращения на родину, в 1744 году, был открыт Императорский Фарфоровый завод, в те времена – «Порцелиновая Мануфактура». С самого первого дня запуска производства завод выполнял императорские заказы. И лишь через 3 года, Д.И. Виноградов сумел найти новый метод добывания твёрдого фарфора с использованием местных материалов. Интересно то, что все разработки массы для изготовления изделий Виноградов вёл секретно, результаты своей работы зашифровывал на смеси слов из разных языков. Фарфор, который создал Виноградов, был уникален, он описал его процесс производства с точки зрения науки, на химическом языке. Этот фарфор был по качеству ничуть не хуже саксонского, а по своему химическому составу был ближе к высококачественному китайскому.

Когда на престол пришла Екатерина II, в 1765 году мануфактура получила новое название – Императорский Фарфоровый Завод. Организацию реорганизовали, пригласили в неё известного в те времена скульптора - француза Ж.Д.Рашета. Его роль на предприятии было моделировать фарфоровые изделия. Тогда в дизайнах появилось влияние французских веяний моды и направлений искусства - тогда на пике своего расцвета был классицизм. Конец 18-го века был расцветом Императорского завода не только в Российской Империи, но и в Европе (он был третьим по величине и по известности).

Когда на престол вступил Павел I, он также имел живой интерес к фарфору, он регулярно делал большие заказы у завода сам и поставлял клиентов, часто посещал завод лично, демонстрировал его своим привилегированным гостям. В период правления Павла I управлял предприятием князь Б.Юсупов, что, разумеется, являлось мощным двигателем развития художественной росписи фарфора, ведь князь был изысканным ценителем искусства с непревзойдённым чувством стиля. Павловский фарфор можно поистине считать пиком мастерства в истории развития завода.

Когда царствовал Александр I, управляющим лицом завода был назначен приближенный императора граф Гурьев. В период его управления заводом, была совершен полный процесс перестроения организации предприятия. Привлекались самые лучшие зарубежные и российские мастера, живописцы, скульпторы.   
В фарфоре в эту эпоху нашли отражение национальные сюжеты и исторические события, тогда стало обычаем олицетворение императоров на чашках из сервизов, создание “военных” тарелок с изображением солдатов и офицеров.

Во время правления Николая I фарфор поражал своей мастерской живописью, многие шедевры (например, полона Мурильо и Леонардо да Винчи) с точностью воспроизводились на сервизах и вазах. Потрясающий уровень мастерства живописцев был подтвержден получением многочисленных наград и дипломов на выставках в столицах Европы - Лондоне, Париже, Вене.

В 1844-м, в год столетия с момента основания Императорского Фарфорового Завода, открыли музей фарфора – и уже при правлении Александра III было принято решение создавать все изделия в двух экземплярах - для императорского двора и для музея. В 2001 году Государственный Эрмитаж взял под свой контроль всю коллекцию музея фарфора ИФЗ, то есть теперь музей считается филиалом Эрмитажа. Музей Императорского Фарфорового завода – это единственное в своём роде место, где хранится собрание фарфоровых изделий почти за три века истории России, по этим предметам можно изучать историю и культуру.

Когда к престолу пришёл Александр II, завод испытал упадок: императору был совершенно не интересен фарфор, и поэтому объёмы производства существенно сократились, как и непосредственно и сами изделия, и количество декора. Встал даже вопрос о том, чтобы закрыть это приносящее лишь убытки и никакой пользы завода. Но с приходом Александра III к власти, завод был спасён. Император лично дал распоряжение о том, чтобы предприятие было приведено «в самые наилучшие условия, как в отношении техническом, так и в художественном, дабы мог он достойно носить наименование Императорского и служить образцом для всех частных заводчиков по этой отрасли промышленности».[[74]](#footnote-74) Он лично участвовал в разработке эскизов для сервизов, как и в жизни завода. В процесс производства были включены все новейшие на тот период технологии.

В начале первой Мировой Войны, когда за престолом был Николай II, завод переживал свой расцвет, что стало толчком для создания отрасли химического и электротехнического фарфора.

Когда произошла Октябрьская революция, в 1918 году компанию национализировали и завод перешел в управление Народного Комиссариата Просвещения. Главной задачей было создать из бывшего придворного предприятия «испытательную республиканскую лабораторию», где производили бы «агитационный фарфор». В послереволюционный период активно шли разработки и исследования в области технологического и химического типов фарфора. В результате, был изобретено оптическое стекло.

В 30-х годах, когда устанавливались направления культуры в СССР-е, на Ленинградском фарфоровом заводе открылась художественная лаборатория под управлением ученика К.Малевича, Н.Суетина. При нём появился на свет стиль, носящий название «социалистический быт», который характеризовался реалистическими мотивами, отображающими мир природы.

Во время хрущевского периода, когда в СССР была «оттепель», в фарфоровом производстве ушли от помпезных узоров и форм сталинского периода и вернулись к лаконичным формам и конструктивизму. Примерно в этот же период в СССР впервые стали производить костяной фарфор – его отличала тонкость, белизна и просвечиваемость.

В 1980-м году ОАО «ИФЗ» вручили престижную награду «Золотой Меркурий» за активное международное сотрудничество и значимый вклад в развитие промышленного производства.

Вступив в 21 век, завод не остановился на своих достижениях. Несмотря на все экономические и политические трудности последних двух десятилетий (Перестройка, экономический кризис 2008, война с Украиной и последующие санкции) завод не прекращает радовать своих клиентов прекрасными изделиями из фарфора.

После перестройки завод был под менеджментом иностранцев, и чуть не перешёл в собственность американцам. Конкретнее говоря, завод перешёл в собственность американским фондам, а директором был француз[[75]](#footnote-75). С 1998 по 1999 год акционерами завода были инвестиционные фонды Delta Capital (29,8%), KKR (30%) и Stoomhammer Amsterdam (около 25%).[[76]](#footnote-76) Несколько лет шло разбирательство, завод хотели приватизировать американские представители. Но тут желание выкупить завод выразила чета Цветковых. Галина Викторовна уже много лет увлекалась фарфором, собирала антикварные вазы. Принято считать, что Цветковы «спасли завод», защитив этим самым честь страны. С осени 2002 года владельцы завода - Галина и Николай Цветковы.

ОАО «ИФЗ» вернули его историческое название, и сейчас это предприятие – образец современной развивающейся компании в Российской Федерации. Сейчас владеет заводом семья Цветковых.

На данный момент главными тенденциями в развитии завода является совмещение двух главных ценностей завода: культурного наследия прошлого и непрерывное развитие как в технологическом, так и в культурном плане. Компания «ИФЗ» сам создаёт художественные традиции, отображает современную историю в своих работах. Современные работы можно найти в разных стилях, но в основном это романтизм.

В настоящее время компания спорадически реализует правительственные заказы, так, в 2003 году компания поставила парадные сервизы в государственные резиденции, учреждения и дворцовые ансамбли в пригородах Санкт-Петербурга, в 2006 – создавала парадные сервизы для формальных политических приёмов, а также презенты для президентского фонда и дипломатического корпуса. Также, в том же году, предприятие принимало участие в специальной выставке на большом интернациональном саммите «Большой Восьмёрки», Евразэс и многих Международных экономических форумах. 2006 год стал, наверное, одним из самых успешных в истории компании в России после Перестройки – она стала Компанией года и стала победителем Российской премии в номинации «Возрождение отрасли».

В 2007 году предприятие осуществило заказы на саммит «Россия – ЕС», для музея-заповедника «Царицыно» и других крупных событий. Был открыт и запущен новый цех для производства высокохудожественных предметов из фарфора.

# Приложение 2. Виды и процесс производства фарфора в компании ОАО “ИФЗ”

Далее будет приведено описание трёх видов фарфора, который производят на Императорском Фарфоровом Заводе, а также процесс производства.

***Твёрдый фарфор*** – это самый распространенный в наши дни среди мировых производителей вид фарфора. Представляет собой однородную, блестящую, белую и довольно прозрачную массу. Состоит в основном из каолина (белая глина, самый важный элемент при производстве фарфора) и полевого шпата с примесью кварца, покрыт твердой глазурью. Самые крупные европейские производители такого фарфора – это Bernardaud и Meissen. Из твердого фарфора производят большую часть столовой посуды. Другие отрасли – это фарфор электротехнический и химический. Твёрдый фарфор в Императорском фарфоровом заводе делают по технологии производства, разработанной в 18 веке Д.И.Виноградовым.

Основные характеристики ***полуфарфора (мягкого фарфора)*** – это плотный полуспёкшийся черепок и полупрозрачная или цветная глазурь. Если провести ножом по изделию из такого типа фарфора, появится трещинка, что совершенно не характерно для твердого вида фарфора. Также этот вид фарфора выбеливают специально, так как его природный уровень белизны составляет лишь 55-68%. Изготавливается он путём литья в формы. Температура обжига – 1150-1250 градусов по Цельсию. В России мягкий фарфор появился раньше всего в «ИФЗ» в первых десятилетиях 20-го века; рецепт был разработан Н.Качаловым, известным химиком-технологом. В состав этого фарфора входит пропорционно большее количество полевого шпата.

***Костяной фарфор*** на самом деле появился случайно, из-за недопонимания между англичанами и китайцами. Из-за игры слов, англичане решили, что в составе фарфора присутствует порошок из костей животных. Результатом стал костяной фарфор – тончайший и обладающей высокой прозрачностью и позволяющий играть с красками, позолотой и драгоценными камнями, как ни один другой вид фарфора. Отличающийся непревзойдённым уровнем белизны, такой фарфор легко может быть поврежден, поэтому его используют в основном для изготовления декоративных элементов и чайных/кофейных сервизов. Одни из самых крупных современных производителей фарфора – это японская фирма Noritake и американская Lenox. На заводе “Императорский фарфор” также производят костяной фарфор, он очень тонкий и отличается своей белизной, за что и получил сравнение с “яичной скорлупой”. Технологию костяного фарфора в компании создали 36 лет назад, в 1980 году, и за неё специалисты компании были награждены “Государственной премией СССР в области науки и техники”. В список составляющих рецепта фарфора был введён порошок из золы костей коров и другого рогатого скота (отсюда название костяного фарфора). Тонкостенный костяной фарфор – гордость завода, так как он отличается повышенной белизной, просвечиваемостью и тонкостью.

В список необходимых для производства фарфора элементов входит перемешанная глина особого типа – каолина (белая и очень редкая глина), кварц, полевой шпат и пегматит, а также другие различные добавки, зависящие от типа изготавливаемого фарфора: алюмосиликаты, гипс пешеланский, глинозём, кварцевый песок, кости трубчатые и так далее.

Далее мы опишем сам процесс создания готового фарфорового изделия. ***Полые предметы*** (например, чайники) делаются способом литья с использованием машин, или вручную. Жидкую массу (с уже перемешанными ингредиентами) заливают в формы из гипса, которые могут состоять из множества частей (начиная с двух). По той причине, что у гипса есть свойство забирать всю влагу (впитывать, как губка), то становится возможным набор черепка выбранной толщины, после этого оставшиеся части шликера сливают. Далее открывают форму и достают из неё всё ещё очень нежный и ломкий предмет, которому предстоит оправка и сушка. ***Плоские*** ***предметы*** (блюдца, блюда) создают из состава, который сильнее обезвожен, то есть в его составе меньшее количество влаги. С таким материалом можно работать способом формовки, используя формировочные полуавтоматы. Просушенная заготовка называется «утильным» фарфором.

После сушки, изделиям предстоит обжиг, благодаря этому они становятся прочными. Обжиг проходи в два этапа: сразу после сушки и после глазурования. Температура обжига очень высока, а время обжига вызывает удивление: у «утильного» фарфора – при 900°С в течение 24 часов, а «политого» (то есть прошедшего глазурование) – при 1380-1430°С – двое суток или более! Во время процесса обжига изделие уменьшается («усаживается») в 1/7 раза.

Но как украшают изделия из фарфора? Есть два способа росписи: подглазурная и надглазурная. Также разделяют виды декора на ручную роспись, механическую и комбинированную.

Рисунок 4. Виды росписи фарфора. Составлено автором

Несмотря на то, что нанесение *подглазурной* краски гарантирует её долговечность, так как роспись защищена глазурью, этот способ имеет свой недостаток – палитра цветов, которые возможно использовать с данным методом, очень ограничена. Тем не менее, изделия ОАО «ИФЗ» с знаменитым рисунком кобальтовой сетки год от года не теряют своей популярности. *Надглазурная* роспись обжигается при температуре ниже (720°С-860°С), и при использовании этого метода куда более широкие возможности для росписи и очень широкая цветовая палитра.

*Механическая роспись* отличается от высокохудожественной ручной тем, как её наносят на изделие. В этом способе используется «деколь» - это своеобразная «переводная картинка» на особой пленке, которая пропитана специфическим лаком. Во время обжига сама плёнка сгорает, а благодаря вышеупомянутому лаку, на изделии остаётся рисунок. Такой способ нанесения узоров и рисунков на фарфоровые предметы – это настоящий прорыв, так как позволяет в разы повысить тиражи выпуска изделий.

При *комбинированном* способе росписи, механические рисунки дорисовывают вручную, либо кобальтовый подглазурный рисунок дополняют экспрессивными надглазурными цветами, а также натуральным золотом и гравировкой. Такие изделия считаются визитной карточкой Императорского Фарфорового Завода и поражают своей красотой.

В настоящее время на заводе активно идёт освоение самых современных программ 3D моделирования, которое даёт возможность точного копирования (сканирования) и последующее воспроизведение изделий, создание новых моделей с помощью компьютерной программы. Таким образом, старинные традиции технологии производства объединяются в «ИФЗ» с новейшими разработками.

# Приложение 3. Интервью: вопросы (полуструктурированное интервью)

1. Cколько сотрудников в вашей компании?
2. Какой оборот у компании в год?
3. **Вы когда-нибудь задумывались о понятии корпоративной социальной ответственности, и что стало тому причиной? Что для Вас означает КСО?**
4. **Насколько деятельность вашей компании регулируется разными правилами и стандартами, есть ли среди них этические кодексы (отраслевые или Вашей компании)? Есть ли у компании этический кодекс?**
5. **Является ли устойчивое развитие важным фактором в вашей деятельности? Если да, то как это проявляется?**
6. **Кто ваши основные заинтересованные стороны (стейкхолдерами)? Какова ваша политика по отношению к ним?**
7. **Есть ли у компании партнёры?**
8. **Какую роль играют ваши показатели устойчивого развития (если таковые имеются) в диалоге со стейкхолдерами?**
9. **Проводились ли ИФЗ какие-либо социальные и экологические проекты? Какие были эффекты от их реализации?**
10. **Занимается ли компания благотворительностью?**
11. **Как регулируется и обеспечивается здоровье и безопасность сотрудников на рабочем месте? Каковы условия труда?**
12. **Как сотрудников мотивируют/есть ли денежные поощрения**
13. **Какой социальный пакет предоставляется сотрудникам предприятия?**
14. **Откуда компания берёт материалы? Какие отношения у компании с поставщиками?**
15. **Производственный процесс в организации: он менялся на протяжении лет или вы внедряли инновации?**
16. **Какая у компании политика по отношению к клиентам? Есть ли колл-центр?**
17. **Есть ли программы обучения сотрудников, тренинги?**
18. **Компания экономически устойчива? Как она перенесла кризис/нестабильную экономическую обстановку в стране?**
19. **Компания перерабатывает материалы/утилизирует отходы?**
20. **Как компания использует энергию и воду? Есть ли какие-то действия, направленные на сохранение ресурсов и сокращение выбросов СО2?**
21. **Есть ли у компании политика сохранения культурного наследия? Участвует ли в выставках, в экспозициях в музеях?**
22. **Какова структура руководства организации, централизована или децентрализована власть? Как происходит общение между уровнями?**
23. **Есть ли причины, не позволяющие компании развивать КСО?**
24. **Какие планы на будущее? Какие процессы/мероприятия вы хотели бы внедрить в организацию в первую очередь?**
25. **Вредные элементы в производстве?**
26. **Разработка почвы – как к вам это относится?**
27. **Почему на корпоративном сайте компании совершенно ничего нет ни про заботу о ваших сотрудниках, ни про благотворительность, ничего?**

# ****Приложение 4. Опрос для зарубежных компаний-конкурентов****

***CSR in porcelain companies***

*Dear Sir or Madam,*

*I would be very grateful if you could help me and fill this survey out. This would definitely help me with my thesis. Thank you so much!*

*Sincerely yours,*

*Maria Makarova (4th year student of Great School of Management, St Petersburg State University)*

1. Name of the company
2. How many employees are in your company?
3. Does your company consider itself socially responsible?
4. Do you follow any of Corporate Social Responsibility standards, such as AA1000 or GRI (The Global Reporting Initiative)?
5. How could you evaluate the working conditions at your manufacturing facilities?
6. Choose, please, which one is the closest way to describe your relationship with your stakeholders?

* We keep in touch always, constantly updating them on the current situation. We always make serious decisions together.
* We inform our stakeholders about some important decisions we made. They always know, what is it that we are up to. Stakeholders can definitely have an impact on our desicion with their opinion.
* We will tell our stakeholders the most important things, but skip minor/not very interesting details. The decisions are fully made by us.
* We rarely communicate. However, we do not cover up anything from them; it is just that there is no need to tell them all the unnecessary/boring details. Other (please, describe)

1. Do you make sure that the materials used in the manufacture are fair-trade?

* Please, choose what things does your company have from the list below? (choose as many as you want)
* call-center/helpdesk for your customers
* a guarantee policy for your products
* safe working conditions
* diverse groups of employees with no regard towards their gender, race, age or sex-orientation
* possibility to develop career for employees (trainings, lectures etc)

1. Can you, please, be so kind and write out which activities you have engaged in? (choose as many as you want)

* taking initiatives to charity/sponsorships
* being responsible and ethical in terms of business
* bringing profits and staying economically stable
* environmental projects
* recycling of materials
* innovative increasing of productivity or energy efficiency
* responsible waste reduction

1. If you have not been doing something from the previous question, then what is the main reason for that?

* it is too expensive
* we do not think it is necessary for our company
* no time to spend on that
* other (please, explain why)

1. If you have done anything from the above so far, can you, please, be so kind and write out which activities you have taken a part in?
2. Do you have any comments or suggestions? Feel free to share!

*Thank you so so much for filling out this survey! You helped me a lot! If you have anything you would like to share/recommend me, feel free to e-mail me: makramasha8@mail.ru or here is my Facebook profile:* [*https://www.facebook.com/mariamakarovam*](https://www.facebook.com/mariamakarovam)

*Thank you once more.*

*Sincerely,*

*Maria Makarova*

# Приложение 5. Конкуренты ОАО «ИФЗ» и их практики КСД

## Waterford Wedgewood

Компания была основана более двух столетий назад, в 1759 году в Англии, когда Джозая Веджвуд в возрасте 29-и лет решил открыть свое собственное дело в качестве гончара в Стэффордшире. Именно он стал пионером Великобритании в изготовлении керамики и по сей день известен как «отец-основатель Гончарного Дела Англии».

Джозая получил почетное звание «Гончара Её Величества», так как изготовил прославленный «кремовый сервиз» для королевы Шарлотты. Несколько лет спустя, он создал такой же сервиз на 50 персон для императрицы Екатерины , который можно и сегодня посмотреть в Государственном Эрмитаже. Также подобные сервизы от Веджвуд хранятся в Белом Доме, Кремле, Ватикане.

В наши дни Wedgewood экспортируют свои продукты по всему миру. В июле 2015 года этот бренд был поглощен компанией Fiskars.[[77]](#footnote-77)

Относительно корпоративной социальной ответственности, Wedgewood ведет открытую политику. На их веб-сайте есть много подробной информации на данную тему. КСО было признано в компании развивающейся и актуальной темой в октябре 2013 года. В феврале 2014 года был создан комитет по КСО. Он собирается 4 раза в год (ежеквартально). Все члены этого комитета – это ключевые фигуры в компании, занимающие руководящие должности, возглавляет его Энтони Джонс. У комитета есть свой стандарт отчетов по КСД, благодаря которому регулярно подготавливаются информативные отчеты по проделанной работе. У компании есть вся информация относительно корпоративной социальной политики: отчеты, принципы – все это подробно описано.

В первую очередь, компания выделяет свою *Корпоративную Миссию*, дословно: «Стать мировым лидером в индустрии «люксовых» брендов посуды, подарочных изделий и декора для дома благодаря инновационным продуктам, исключительному дизайну и оперативной точности, в то же время оставаясь экономически успешным бизнесом, который существует согласно правилам этичного бизнеса и социальной ответственности в отношении ко всем нашим заинтересованным сторонам».

Далее компания выделяет свои *принципы и политику*, которые утверждают, что для них очень важна корпоративная социальная ответственность. В принципах передана приверженность первым двум уровням КСО: во-первых, быть экономически-прибыльным бизнесом, а во-вторых, вести этичный бизнес, то есть следовать законам и принятым в обществе нормам.

Корпоративные принципы WWRD предлагают четкие канвы для следования их работниками. Всем сотрудникам компании представляют эти принципы: о безопасности, здоровье, окружающей среде, глобальной общине, сотрудниках, бизнес-партнерах, потребителях и инвесторах. В ответ компания также ожидает от своих поставщиков, клиентов и стейкхолдеров следования своим высоким стандартам.

***4 основных принципа*** – честность, уважение, работа в команде и интеграция, которые направлены на глобальную стабильность – то есть на улучшение условий жизни человечества в целом. Поддержание стандартов высокого качества, выполнение обязательства перед клиентами, поставщиками и т.д., а также перед обществом в широком смысле, достигать своих финансовых краткосрочных целей, при этом не теряя из виду долгосрочных и более «высоких» целей, стремление к инновациям и постоянному улучшению во всех сферах деятельности – эти принципы и провозглашает компания.

Затем компания описывает свои подходы к каждой группе ***заинтересованных сторон***: к сотрудникам, к клиентам, к бизнес-партнерам, инвесторам и, наконец, обществу. Для каждой из групп есть описания действий в отношении КСО, которые осуществляет Wedgewood для того, чтобы соответствовать своим собственным принципам и целям.

Компания считает своей самой первичной целью обеспечение удовлетворения своих ***клиентов***. Она прислушивается к их желаниям, постоянно совершенствует свои продукты, чтобы превзойти их ожидания. Global Customer Care Policy - это документ, в котором компания определяет свои цели по отношению к клиентам.

В Wedgewood работает более 3 700 человек, поэтому очевидно, что успех компании напрямую связан с её ***человеческими ресурсами***. Корпорация стремится обеспечивать рабочие места для разнообразных групп людей и обеспечивать им всем одинаково справедливые условия и давать равные шансы. Этот принцип регламентирует следующий документ: Global Equal Opportunities Policy.

Так как производство фарфора связано с определенными рисками для здоровья и безопасности сотрудников, Wedgewood особое внимание уделяет этому вопросу и прописывает свои стандарты в Global Health and Safety Policy.

В отношении ***бизнес-партнеров*** компания продвигает ответственное и справедливое управление бизнесом на каждом уровне менеджмента компании во всех ее подразделениях на мировом уровне. Этичный бизнес – это одна из передовых целей компании, основанная на честности, уважении, передаче опыта, открытом общении, рационализме. Также нужно выполнять все законы и требования на глобальном уровне. Компания стремится к самоуправлению. Регулирование анти-взяточничества и анти-коррупции утверждено в документах Global Anti-Bribery and Corruption Policy, а этика бизнеса – через Social and Ethical Policy. Два этих документа закрепляют нормы взаимоотношений с бизнес-партнерами, а также стремятся к полному запрету на взятки и коррупцию не только на уровне компании, но и глобальном уровне.

Инвесторы компании играют серьезную роль в компании. Чтобы обеспечить их равномерное проникновение в политику и бизнес-модель компании, а также их приверженность корпоративной культуре, Wedgewood утвердила Risk Management Policy – то есть Политику управления рисками. Своевременное и регулярное сообщение результатов действий организации инвесторам, а также следование запланированным финансовым паттернам – это позволяет компании находится в хороших отношениях с инвесторами. Объективность и интегрированность – эти два качества являются основой их взаимоотношений.

Наконец, в отношении ***Глобального подхода*** к заинтересованным сторонам как к обществу в целом, компания ведет разнообразную и многоуровневую политику. Они стремятся к улучшению экономических и экологических условий в тех странах, в которых они оперируют посредством нахождения новых способов улучшить производственный процесс (снизить расходы электричества, воды, выбросы углекислого газа), снижения вредных эффекты от производства фарфора, предотвращения загрязнения окружающей среды, увеличение количества перерабатываемых материалов, обучения персонала важности заботы об окружающей среды и способов это сделать.

Компания пытается сократить до минимума расходы ***энергии и количество отходов***, а также добывает ресурсы максимально щадящим для природы способом. Wedgewood распространяет среди своих стейкхолдеров актуальность вопроса защиты нашей Планеты. В дополнению к вышесказанному, компания постоянно участвует в многочисленных программах ***благотворительности и поддержки региональных сообеществ***, то есть активно занимается филантропией[[78]](#footnote-78). Все эти пункты закреплены в документе, который называется Global Environment Policy.

У Wedgewood есть своя политика по лоббированию, ***взаимодействию со стейкхолдерами***, корпоративному волонтерству, по стратегии равенства и разнообразия на рабочем месте. Там закреплены все позиции компании по этим вопросам.

В «общинной» стратегии описан подход к тому, в каких благотворительных программах (3 в год) и программах поддержки локального малого бизнеса (тоже 3 в год) участвует организация. Также компания имеет ***региональные*** цели и принципы КСО для стран, в которые WWRD экспортирует свои товары: Китай, Индонезия, Словения и Испания. Для неё очень важно распространение своих целей по корпоративной социальной ответственности и их внедрение в регионы, в которых она действует. Для каждого из регионов назначен свой руководитель по развитию КСО, который ежеквартально отчитывается за проделанную работу перед комитетом.

У Wedgewood на сайте есть ***отчёт по КС Деятельности***, а также матрица рисков и возможностей развития КСО в разных регионах и ключевые факторы успеха КСО.[[79]](#footnote-79)

Корпоративная Социальная деятельность в Wedgewood – это хорошо и организованно выстроенная программа, которой грамотно управляет комитет, а силы вкладывает вся компания в целом. КСО в Мультинациональной Корпорации (МНК) сопряжено с большой ответственностью и рисками, ведь большие компании всегда привлекают к себе больше внимания. Поэтому Wedgewood поступила совершенно правильно, когда решила внедрить КСО в свою политику.

## Villeroy & Boch

Эта компания была основана в 1748 году в Германии (в Метлахе) и практически сразу стала передовым лидером в области изготовления фарфоровой посуды. Villeroy & Boch экспортирует свою продукцию по всему миру. Присутствует компания в трех частях света – Америке, Азии и, конечно, в Европе, в 125 странах, в том числе и в России. На данный момент, производство фарфоровой посуды происходит на двух заводах в Германии – в Мерциге и Торгау, а также еще в 14 производственных точках по всей Европе, в Мексике и в Азии.

Компания Villeroy & Boch ответственно относится к своему делу. Их корпоративная социальная деятельность имеет явный уклон в экологическую деятельность, то есть компания уделяет особое внимание ***проблемам окружающей среды***. На их сайте можно прочитать об их практиках, а также скачать отчет по заботе об окружающей среде (Environmental Responsibility).

По той причине, что сейчас, в 21 веке, экологические проблемы как никогда стали злободневными и предметом всеобщего обсуждения, то потребители интересуются «зелеными», eco-friendly продуктами. Villeroy & Boch предоставляет своим клиентам огромный выбор фарфоровых изделий, изготовленных по инновационным методам, позволяющим экономить расход энергии и ресурсов.

Во-первых, организация непрерывно стремится улучшить свой процесс производства и придумать новые ***инновационные способы развития своих продуктов***. Так, в 2004 году компания получила награду «Инновационный бизнес в Германии года» за самый необычный сервиз – модели NewWave. Форма этих фарфоровых изделий не только была свежим дуновением ветра в традиционных «круглых сервизах», она позволила увеличить срок службы посуды благодаря своему строению, а также сделала процесс изготовления более оптимальным за счёт инновационной технологии.

Главной целью деятельности компании, направленной на устойчивое развитие, является совмещение практик, сфокусированных на ***экологии и экономике***. Корпорация установила для себя первостепенные цели, которые включают в себя повышение эффективности использования энергии и сырья, сохранение ресурсов путём оптимизации производственных процессов, уменьшение вредных веществ в утилизируемых веществах, сокращение выбросов углекислого газа и других отходов. Самым важным элементом в производственной цепочке является «интеллектуальная оптимизация процессов», которая ведёт к значительной экономии ресурсов: воды, сырьевых материалов и энергии.

Каждый год компания выпускает ***“Environmental statement”*** - экологический отчёт, благодаря которому менеджмент может оценить, какие были внедрены улучшения в производственный процесс/что было сделано для окружающей среды. Изучив этот отчет, мы пришли к выводу, что, возможно, компания V&B обособляет корпоративную социальную деятельность под словосочетанием «окружающая среда», в то время как описывает в нём и те действия, которые выходят за рамки экологии; хотя без всяких сомнений, наибольшее внимание уделяется именно действиям по отношению к экологии, в отчёте описаны также её инициативы по охране безопасности и заботе о здоровье сотрудников, а также общие принципы КСО компании.

В организации существует специально назначенный ***«центральный совет менеджмента окружающей среды****»*. Его члены несут ответственность за распространение знаний и информации в отдельные локации. Защита окружающей среды и безопасность работы в компании сотрудников – это те две сферы, в которых наиболее активно работает менеджмент. В дополнение к этому, он считает одной из своих важных задач распространение этой информации среди работников. В менеджменте каждого из подразделений компании также есть менеджеры по защите окружающей среды и безопасности работников.

У компании есть ***сертификаты***, в которых обозначено, что она соблюдает и даже превосходит экологические стандарты, которым нужно следовать по закону. Восемь заводов сертифицированы по стандарту ISO 14001, четыре – по стандарту EMAS. А в 2012 году фабрики по производству фарфора в Германии (Мерциг и Торгау) были сертифицированы как соответствующие и критерию EMAS, и стандарту ISO 14001. [[80]](#footnote-80)

Защита окружающей среды – первичная задача для организации на всех её уровнях. Компания приняла участие в многочисленных проектах совместно с партнёрами. На производстве она нашла способы заботиться об экологии. На протяжении многих лет заводы в Мерциге и Торгау практикуют эффективное использование воды, энергии, сырья. Вдобавок к этому, условия труда для сотрудников компании на заводах безопасны для здоровья людей. Ещё компания ответила нам в проведённом опросе, что во всех производственных юнитах компании установлены термальные энергетические станции, которые позволяют сокращать выбросы углекислого газа. [[81]](#footnote-81)

Проект, связанный с ***ответственным использованием воды*** – это кампания “Blue Responsibility”. Её целью стало нахождение баланса между разумным использованием водных ресурсов для производства, а также использования воды для здоровья (так как Villeroy & Boch также занимается производством сантехники и керамики, то для них это очень актуальная тема). Ещё один проект, который касается экономии воды и имел большой успех, называется “state-of-the-art waste water technology” и работает за счет 3-х различных принципов очистки воды. Этот процесс дал V&B возможность сократить слив воды в реку Саар с 407,000 м3 до 230,000 м3.

Villeroy & Boch также участвует во всевозможных *благотворительных акциях и* ***филантропической деятельности***. Так[[82]](#footnote-82), они выпускают лимитированные коллекции посуды, часть выручки с которых идёт на благотворительность (например, лимитированные коллекционные тарелки с изображением панд, орангутангов и т.д. на поддержку фонда World Wildlife). Другим примером можно назвать информационную кампанию в поддержку Британского Фонда Сердечных Заболеваний в Лондоне, в которой Villeroy & Boch предложил своим клиентам приносить в благотворительный магазин на Лондон Стрит свою старую и ненужную фарфоровую посуду в обмен на купоны по одному фунту, которые можно поменять на продукцию Villeroy & Boch. Результатом кампании стали более 2000 тысяч единиц пожертвованной посуды и выручка Фонда Сердечных Заболеваний в более чем 1 500 фунтов. Недавно компания также помогала беженцам из Сирии.[[83]](#footnote-83)

Корпоративная Социальная политика компании включает в себя следующие ***принципы***: они считают, что несут ответственность за свою репутацию и свое имя, поэтому стремятся соответствовать ожиданиям не только своих клиентов, заинтересованных сторон и акционеров, но всего общества и окружающей среды. Сохранение природных ресурсов, рациональный подход к использованию энергии, высокое качество продуктов и безопасность, и здоровье сотрудников – это главные приоритеты Villeroy & Boch. Также компания преследует развитие и мотивирование своих работников. Сотрудники компании имеют равные возможности независимо от их пола, национальности, возраста[[84]](#footnote-84). В дополнение ко всему вышесказанному, компания хочет достичь справедливых «двусторонних» отношений со своими поставщиками. Поставщики должны подходить под стандарт этичного бизнеса (например, не использовать детский труд). Следование законам и социальным нормам – это еще один из первостепенных принципов организации.

Корпоративная социальная деятельность в Villeroy & Boch присутствует практически во всех сферах её деятельности. Без всякого сомнения можно утверждать, что компания ответственна во всех трёх сферах КО: экономической, социальной и экологической. V&B выполняют свои обязательства перед обществом на всех уровнях пирамиды Кэролла: она прибыльна, соблюдает законы и следует нормам, выполняет принципы этичного бизнеса и занимается филантропической деятельностью. Компания стремится внедрять инновации в процесс производства, так, чтобы её деятельность приносила пользу окружающей среде и людям. То есть компания стремительно шагает в сторону “КСО-инвестиций”, то есть высшего уровня интеграции в дело - развития основного бизнеса.

На данном этапе информацию на её сайте о КСО немного затруднительно искать, расположено всё довольно сумбурно. В дополнение к вышесказанному, страница о КСО на сайте обновляется нерегулярно. Также на сайте нет конкретного отчета по КСО, а только Экологический отчет. На наш взгляд, главная проблема V&B – это неструктурированное предоставление информации. Потребителю трудно понять, где искать информацию, отсутствует ясная структура изложения данных. В данном случае, КСО развита хорошо, но на сайте это отображено плохо, что может создать ошибочное/двойственное мнение в глазах потенциальных клиентов.

В проведённом нами опросе, компания ответила, что в планах руководства на данный момент – наладить КСО-отчётность, в котором будут в развёрнутом виде представлены все данные по практикам КСД, в которых принимает участие Villeroy&Boch. Первый отчёт запланировано выпустить в 2018 году для 2017 финансового года.

## Medard De Noblat

Имеющая историю в более чем 170 лет, эта компания была основана во Франции в 1836 году. В 2010 году ее выкупило голландское предприятие Amefa. После перестроения бизнес-модели (акцент остался на безукоризненном качестве и дизайне фарфора) компания пережила возрождение и в 2014 заслужила мировое признание благодаря своей современной фарфоровой коллекции YAKA, которая сочетала в себе современность и классику. Эта коллекция принесла компании всемирный успех.

У этой фирмы на сайте есть отдельный раздел про КСО, но можно говорить о том, что он носит исключительно формальный характер. Никаких документов Амефа не выкладывает, отчета у них нет. Нет и никаких фактов о том, осуществляет ли компания какую-либо корпоративную социальную деятельность.

Amefa имеет сертификацию от ***BSCI (The Business Social Compliance Initiative)*** уже более 10-и лет - Международной инициативы социальной ответственности бизнеса. Эта инициатива была разработана FTA (внешнеторговой ассоциацией) в Брюсселе, и она направлена на поддержку поставщиков, импортеров и брендов с целью улучшения рабочих условий на заводах и фабриках во всем мире. Шаги в сторону продвижения социальной деятельности в компаниях, улучшение условий труда в глобальном плане – это цель данной инициативы.[[85]](#footnote-85)

BSCI поддерживает компании, которые пытаются построить этичные цепочки поставки продукта, обеспечивая их пошаговыми инструкциям для саморазвития. Эти инструкции включают в себя следующие шаги: во-первых, это мониторинг любых случаев невыполнения обязательств/пренебрежения правилами, который проводится независимыми внешними аудиторами; во-вторых, это мотивирование и поддержка участников цепи поставок путём различных занятий, развивающих навыки и компетенции; и, наконец, это взаимодействие со всеми релевантными заинтересованными сторонами через конструктивное общение, в Европе и странах поставщиков. Инициатива быстро набирает популярность, на данный момент в ней состоит более 900 компаний, занимающихся импортом различной продукции.

## Kahlaporzellan

Kahla – это, однозначно, один из наиболее известных брендов фарфора в Европе, в особенности, в немецко-говорящих странах. Компания была основана более 170 лет назад Кристианом Экардтом в 1844 году. В 1994 году, 20 лет назад организация переродилась и возобновила свою работу уже как объединение KAHLA/Thüringen GmbH. Компания действует в 60-и странах, производя фарфоровую посуду для дома, для отелей и ресторанов и корпоративных клиентов. На данный момент в компании чуть больше 300 сотрудников и более 20 стажёров в Турингии.

Kahla считает своим приоритетом сокращать издержки на производстве, что одновременно подводит их к двум эффектам: это ***экологично и экономически прибыльно***. Компания постоянно использует инновационный подход к разработке новых продуктов и процессу производства – решения, которые они принимают, соответствуют экологическим и экономическим стандартам, а также добавляют ценность для потребителя.

Компания очень серьезно занимается ***разработкой инноваций*** в сфере своей деятельности. В 1994 году она стала первой компанией в Европе, кто установил в своем заводе «плоскую производственную фарфоровую линию», полностью автоматизированную, в нее было вложено около 28 миллионов евро. В 1996 компания получила сертификат ***ISO 9001*** за свое качество.

Компанией был придуман также инновационный способ – они установили фотогальванические элементы на крыше своих производственных юнитов. Так они добились эффективного использования ресурсов и более быстрой обработки материалов. В 2012 году организация получила ***сертификат ISO 14001*** как «economically-friendly» компания.

Своими ключевыми задачами Kahla считает внедрение на всех уровнях компании ответственное, безопасное для окружающей среды производство, устойчивое экономическое управление и социально ответственный рабочий коллектив[[86]](#footnote-86).

У Kahla есть своя собственная ***стратегия устойчивого развития***, которая называется Pro Eco. Её внедрили в 2009 году. В ней описаны основные принципы и практики компании, направленные на сохранение окружающей среды: фарфор тестируют на следы опасных субстанций, он создаётся из натурального сырья; несколько миллионов воды сохраняют каждый год, у компании есть свои собственные водные скважины и станция водоочистки; сокращаются выбросы углекислого газа в атмосферу благодаря инновационным технологиям; использование солнечной энергии с помощью фотогальванических элементов; хорошие условия труда, поддержка концепции «work-life» баланса, помощь пожилым сотрудникам, успешное внедрение в рабочий состав ***людей с ограниченными возможностями*** (за что компания получила множество наград), долгий срок службы продуктов благодаря дизайну, специально разработанному «под материал»; и ***продвижение молодых талантов*** с помощью партнерств с университетами и «Фонда Гюнтера Райтхеля», который посвящён повышению образования, развитию науки и культуры, поощрению исследований о фарфорово-фаянсовой индустрии.

В отчёте компании, который размещён у Kahla на сайте, есть информация о корпоративной социальной деятельности. Компания стремится к сокращению издержек производства, но в то же время ***сохранять натуральные ресурсы***. В 2008 году компания выпустила целую коллекцию посуды, произведённую «зелёными» методами, в поддержку устойчивого развития (TAO). Эта коллекция получила многочисленные награды: “TOP Hotel Star Award”, “Green Good Design Award” и другие.

В феврале 2012 года Kahla получила награду в категории «защита окружающей среды» как самая развитая в сфере КСО компания от "***Grünes Band" (Green Ribbon***). В том же году компания получила сертификацию по стандарту ***ISO 14001***. В 2014 году компания вступила в Турингианское соглашение об устойчивом развитии (Thuringian sustainability agreement (NAT)). В сентябре 2015 года компания победила в номинации «Награда за устойчивое развитие и блестящую экологическую политику» второй категории.[[87]](#footnote-87)

## Weimar-Porzellan GMBH

Мануфактура Weimar Porzellan была основана в конце 18 века, в 1790 году в Бланкенхайне Кристианом Андреасом Шпеком, керамистом и фабрикантом. Уже в 1816 году на ней работали 155 человек. Несмотря на нестабильную политическую ситуацию, пожары, частые покупки и продажи фабрики, смены владельцев и забастовки рабочих, она действует уже более двух веков. Торговая марка «Weimar Porzellan» была зарегистрирована официально в 1928 году. В одну эпоху, до объединения Германии, компания была даже национализирована и стала «народным предприятием», но потом её всё-таки выкупили другие компании. На данный момент компанию выкупил «Könitz Porzellan GmbH» (это произошло в 2007 году). Управляющим и владельцем является Турпин Розенталь, мастер по фарфору в 6-м поколении. Компания успешно экспортирует свою продукцию по всему миру.

Что касается корпоративной социальной деятельности Weimar Porzellan, то они, уделяют ей определенное внимание. На их сайте есть раздел с информацией о КСО, с описанием основных практик, которые они осуществляет.

***Ответственное использование энергии*** на всех ступенях производственного процесса (в особенности за счёт самых современных печей обжига с энергоэффективной технологией, которые соответствуют строгим экологическим стандартам), ***покупка качественных материалов у поставщиков***, ***использование натуральных ресурсов, экономия воды*** – все эти инициативы направлены на сохранение окружающей среды и ведут к снижению выбросов углекислого газа до безопасного уровня.[[88]](#footnote-88)

Компания гарантирует покупателю ***качественный товар***, который будет долго служить. Но, в дополнение к этому, покупая фарфор у этой компании, по её словам, клиент помогает сохранить окружающую среду.

Мы не нашли никакой информации о благотворительности, и об инновациях. Таким образом, компания использует подход ведения справедливого, этичного и экологического бизнеса, выполняя так самые первичные свои обязательства перед потребителями, но не идет дальше этого.

## Noritake

Началась история этого предприятия с того, что японские предприниматели-братья Моримури открыли в Нью Йорке магазин антиквариата и различных вещей для дома в 1876 году. Изначальной целью этого бизнеса была интернациональная торговля, чтобы «вернуть золото в Японию» (через получение иностранной валюты). Но с появлением в их лавке всё большего количества фарфоровых изделий привлекло их внимание. В 1889 году братья Моримури посетили Мировую выставку в Париже, где было представлено огромное количество изделий из фарфора. Ичизаемон и Тоя (братья Моримури) убедились в том, что это потенциальное направление развития, и загорелись мечтой создавать фарфор самостоятельно.

Мануфактура была основана в 1904 году в Норитаке, селе Табака в Аичи, Японии. Тогда организация называлась «Nippon Toki Gomei Kaisha», в Норитаки она была переименована гораздо позже, в 1981. Уже к 1914 году, компания уже освоила самые лучшие технологии изготовления фарфора начала выпускать сервизы «Западного» обрзаца и экспортировать их в США.

На данный момент, компания Noritake - это всемирно известный бренд. Она расширила свою деятельность и занимается, помимо фарфоровой посуды, также изготовлением шлифовальных кругом, инструментов для обработки бриллиантов и прочих инструментов обработки (знания и технологии от производства фарфора позволили компании начать производство инструментов). Индустриальные продукты сейчас приносят компании большую часть прибылей, чем фарфоровая посуда. В компании работает более 5000 сотрудников, и она присутствует на рынках многих стран мира, на всех материках, кроме Южной Америки и Африки[[89]](#footnote-89).

Что можно сказать о КСО в данной компании? Можно сказать, что эта компания стала несомненным лидером в том, что касается работы над развитием КСД в компании – такой подробно изложенной информации мы не встретили больше ни в одной другой «фарфоровой» компании.

Без всякого колебания можно ответить, что Noritake ответственно относится к своему делу. Они уделяют корпоративной социальной деятельности большое количество времени. Со свойственной всем японцам аккуратностью они регулярно обновляют свой сайт и, в том числе, раздел, посвященный КСО, описывая все практики, в которых они принимают участие.

Также у компании есть доступные для скачивания корпоративный отчет, в котором также рассказывают о политике, направленной на развитие КСО.

У компании есть три основных направления корпоративной социальной деятельности. *Первое – это сохранение окружающей среды (то есть экологический уровень). Второе – это инновации в производстве. И, наконец, третье – это рост вместе с общинами.*

На первых двух уровнях компания стремится к ***сокращению своего негативного влияния на природу, а также к созданию наилучших продуктов инновационными способами***. Она это делает посредством непрерывной разработки инноваций в производстве, а также акциями по защите окружающей среды.

У всех департаментов компании есть сертификация ISO 14001. Они стремятся использовать на производстве исключительно «зелёные» методы производства, а также возобновляемые источники энергии, чтобы снизить эффекты глобального потепления. Так, компания установила солнечные батареи и генерирует энергию от них на производстве. Noritake использует стратегию трёх «Р» по отношению к индустриальным отходам и мусору, которая помогает эффективно использовать ресурсы: «reducing», «reusing» and «recycling», то есть сокращение объема используемых ресурсов, повторное использование ресурсов и переработка ресурсов. Также, для того чтобы снизить выбросы СО2, компания перешла на низкоуглеродное топливо для печей и инверторы для кондиционеров. Наконец, компания осуществляет регулярный контроль допустимого содержания химикатов на производстве и в составе фарфора и ответственной закупки сырья и материалов для производства.

У компании есть своя ***экологическая политика***, которая описывает их принципы по отношению к природе и окружающей среде. Компания не только следует (и перевыполняет) всем стандартам и законам относительно защиты окружающей среды и соблюдения своих обязательств перед ней, но постоянно продвигает разработку новых, современных и экологичных продуктов за счет новейших материалов, ингредиентов и техник.

У компании есть отдельная ***команда Экологического Менеджмента***. Президент компании – главный председатель комитета по защите окружающей среды. Однако, управляется он Вице-Президентом по защите окружающей среды. В комитете разрабатываются общие направления развития и строятся планы защиты окружающей среды. Также был создан отдельный комитет по Продвижению Защиты Окружающей Среды. Он занимается оперативным планированием, продвижением проектов и последующим их оцениванием. Такие проекты «поручаются» небольшим группам, и у каждой из таких групп есть свой мини-комитет по защите окружающей среды. Также в компании есть Исследовательская группа, Оценивающая Риски для Окружающей Среды и Комитет по Оценке Поставщиков и Закупаемых товаров.

Как мы видим, компания создала такую структуру для планирования, развития, мониторинга, действия экологического менеджмента, которая позволяет непрерывно вносить улучшения и действовать в режиме реального времени, вовремя замечая тренды, избегая ошибок.[[90]](#footnote-90)

Кредо Noritake являются основой для внимательного отношения к окружающей среде. Принципы, определяющие высокое качество и попытки создания общей (разделяемой) ценности – это то, на чем концентрируется компания. “Clean” производство и «зелёные» продукты, которые оказывают на окружающую среду минимальное негативное влияние, также стоят для компании на первом месте. Наконец, компания обучает всех своих сотрудников заботиться об окружающей среде.

Последний, ***третий шаг – это рост вместе с общинами***. Компания стремиться делать всё, что в их силах, чтобы выполнять свои обязательства перед местными общинами как ответственное предприятие. В рамках этой ступени в 2001 году компания основала Сад Норитаке на незанятой территории, принадлежащей компании, в Ниши-Ку, Нагойа, где изначально располагался самый первый фарфоровый завод, в качестве благодарности местным людям за поддержку. Это сад – музей, где люди могут отдыхать и изучать фарфоровую историю одновременно. Также в этом саду проходят кампании по предотвращению пожаров. Сад вносит вклад в городской фонд, увеличивая в нём количество зелёных зон, предоставляя жителям этой области место для отдыха.

Еще одним примером корпоративной деятельности компании, направленной на рост вместе с общинными, можно назвать следующие мероприятия: компания выступает ***волонтером*** в очистке зон, расположенных недалеко от производства, поддерживает антикриминальные кампании в областных полицейских участках, принимает участие в движениях за безопасное вождение транспорта («День без автотранспортных происшествий» в Комаки).

Еще компания занимается ***благотворительными акциями*** – так, она собирает одежду, обувь и вещи личного пользования для больниц, детских домов и т.д. Noritake основала свой Фонд Грантов для детей и подростков, которым нужна финансовая помощь в получении образования. Наконец, организация ежегодно участвует в Юбилейном Событии в Коломбо, которое организует Дружеское Объединение Шри Ланка и Японии и посольство Японии. Noritake предоставляет на это мероприятие декорации на столы.

В корпоративном отчете компания делится с нам своим «Этическим Кодексом»: главные цели компании – это хорошее качество, экспорт и стремление к общей ценности. Далее, для компании принципиально следование законам и социальным нормам. Следующий пункт – это уважение к гражданским правам сотрудников организации. Далее, это сохранение баланса в окружающей среде и вклад в поддержание благоденствующих и самодостаточных местных сообществ. Наконец, это обеспечение информацией акционеров, клиентов и местных общин.

Анализируя Корпоративную Социальную деятельность Noritake, мы можем прийти к выводу, что компания действительно старается внедрить ответственный подход ко всем сферам своей деятельности. Она имеет сертификации, выпускает скомпилированные отчеты, в которых есть информация по КСО. Она ответственно относится к своим сотрудникам, заботится об окружающей среде, занимается благотворительностью и утверждает, что стремится к общей (разделяемой) ценности в своих продуктах (за счет предложения своим клиентам новых идей для улучшения их образа жизни) (Это спорный момент, но стремление - уже хорошо!). Компания не только однозначно выполняет ожидания общества на всех четырёх уровнях пирамиды Керолла (экономическая, правовая, этическая, филантропическая ответственность), но и идёт дальше этого.

## Rosenthal

Компания Розенталь была основана Филиппом Розенталем в 1879-м году, когда он организовал свою собственную мастерскую по росписи фарфора в съемных комнатах замка Schloss Erkersreuth в местности, которая называется Selb. Он работал здесь над созданием эскизов для росписи фарфоровых изделий из других мануфактур. Один из его дизайнов со скоростью света приобрёл неимоверную популярность – это была роспись пепельницы для сигар 1886-го года. Не типичный для тех времён стиль и оригинальность привлекли внимание очень многих людей. Надпись на пепельнице, выведенная готическим шрифтом, гласит: «место отдыха горящей сигары». Уже через пять лет, в 1891-м году, Филипп Розенталь открывает своё производство. «Бренд» Розенталя сразу приобрёл известность, и компания набрала известность во всём мире как один из самых оригинальных и шикарных видов фарфоровой столовой посуды.

Однако, когда сменилась власть и наступило время Третьего Рейха в Германии, Розенталю пришлось бежать из Германии (из-за своего еврейского происхождения) в 1934-м году. История компании Rosenthal оборвалась. Но, почти через два десятилетия, сын Филиппа Розенталя (которого тоже звали Филипп Розенталь) возвращается на родину в 1950-х годах и возрождает производство. Компания снова получает признание потребителей и быстро достигает успеха.

У Rosenthal есть несколько брендов: непосредственно Rosenthal, Sambonet, Thomas, Studio-Line, Hutschenreuther, Selection и Rosenthal Versace. Филипп Розенталь младший всю жизнь сотрудничал с всемирно известными дизайнерами, художниками, отсюда в каталогах компании есть изделия с эксклюзивными дизайнами, которые выполнили Энди Уорхолл, Луиджи Колани, Марио Беллини, Рон Арад, Джаспер Моррисон и прочие.

На данный момент в компании есть две основных точки производства: в Сельбе и Спейхерсдорфе. По данным за 2012 год, в компании работает более 900 сотрудников. Компания – лидер в сегменте рынка по производству фарфоро-фаянсовой индустрии. Rosenthal с 2009-го года является одной из компании группы Sambonet Paderno Industrie, которая занимается производством кухонных принадлежностей и столовых приборов.[[91]](#footnote-91)

К нашему большому сожалению, на сайте у компании ***совершенно нет никакой информации о её корпоративной социальной деятельности[[92]](#footnote-92)***. Однако, мы посмотрели корпоративный сайт Sambonet Paderno Industrie, которой принадлежит бренд Rosenthal, и нашли там много интересной информации по КСО.

На сайте Sambonet описаны её миссия и видение. У них есть этический кодекс (но только на итальянском языке). Также компания выпускает ежегодные отчеты по корпоративной социальной ответственности, на сайте документы находятся в открытом доступе. Однако, изучив все эти документы, мы выяснили, что они имеют отношении лишь к самой компании Sambonet. О Rosenthal упоминается лишь вскользь в описании компании.

## Bernardaud

История этой французской компании началась в 1768-м году. Женщина из маленькой деревушки Сен-Йири Ла Перш рядом с Лиможе обнаружила месторождение белой, мягкой глины, которую она использовала, чтобы отбеливать постельное белье. Эксперты определили эту глину как каолин. Этот незаменимый в производстве фарфора ингредиент искали на протяжении веков во Франции. Эта знаменательная веха в истории послужила толчком к открытию в Лиможе производства фарфоровых изделий в 1863. Строительство железных дорог в этом регионе способствовало распространению продуктов на новые рынки. Стажер на производстве по имени Леонард Бернард проявил себя как инициативный молодой человек, и вот, спустя почти двадцать лет, его именем была названа компания, а он занял место главы по продажам. В 1900-ом году он выкупил предприятие и переименовал её своим именем (до этого она называлась Лиможе), он поднял продуктивность компании, вывел её на новые рынки (например, США). После смерти Леонарда, его заменили сыновья Жак и Мишель.

В 1949 году они представили первую в мире тоннельную печь, работающую на газе. Эта «зелёная инициатива» обеспечила стабильную температуру обжига, которая позволяла добиться сокращения количества дефектов, увеличить количество производимых изделий, при этом оставаясь менее вредной для окружающей среды и более безопасного производственного процесса.

На протяжении всей истории компании управляют ей наследники Леонардо Бернарда. И в наши дни во главе компании стоит Мишель Бернард, представитель пятого поколения. Компания производит посуду для многих всемирно известных компаний, например, для кафе Laduree и для сети отелей One&Only.[[93]](#footnote-93)

На данный момент в штате компании работает около 1500 сотрудников[[94]](#footnote-94).

В 2003 году был основан Фонд Бернарда, деятельность которого направлена на продвижение и обучение общества исторической, экономической и культурной значимости наследия Лиможе и французского фарфора. Компания является членом Le Comité Colbert, ассоциации 70-и самых престижных брендов класса «люкс», участники которого занимаются ***просвещением общества*** о французских традициях рукоделия, мастерства и креативного мышления на родине и во всём мире.

## Meissen

Мейссен – это самая первая в Европе по производству фарфора. Ей уже более 300 лет. Начиная с 13-го века императоры в Европе заказывали фарфор из Китая по неслыханным ценам. Поэтому и шла ожесточенная борьба за то, чтобы узнать секрет изготовления фарфора. В начале 18-го века в Мейссене удалось разгадать секрет производства фарфора. В 1708 году уже произвели первый в Европе белый фарфор под руководством Джоханна Фридриха Боттгера. 23 января1710 года было сделано официальное заявление на латинском, французском, немецком и датском языках о том, что формула фарфора разгадана и основана Фабрика по производству. В 1861 началось строительство фабрики в Трибиш Долине, где и в наше время расположено основное производство. В 1912 году открылся и начал действовать Музей Фарфора. С 26 июня 1991 года предприятие было зарегистрировано как общество с ограниченной ответственностью под именем Staatliche Meissener Porzellan-Manufaktur GmbH (с главным акционером - штатом Саксонии). В 1998 году был основан «Клуб друзей Мейссен». В 2008 году компания отпраздновала 300-летие с момента изобретения технологии создания твердого фарфора в Европе, а в 2010 – 300-летие с момента открытия фирмы.

Самый известный узор мейссеновского фарфора – это «луковый узор», ему исполнилось 270 лет в 2009 году. Приоритет компании – это качество. Гладкие формы и безупречная роспись – те вещи, которые делают Мейссеноввский фарфор самым знаменитым, пожалуй, во всем мире.

Что уникально в этом предприятии? Каолин (глину) ***добывает сам Мейссен*** в собственных месторождениях. Несколько месяцев занимает процесс добычи, очищения, обработки глины. Всё это проходит под наблюдением экспертов.

На заводе ***обучение мастеров*** проводится регулярно на протяжении всей «заводской» жизни сотрудников. Работники – это самый важный ресурс фирмы, как она сама считает.

На компании установлен ***жёсткий контроль качества*** для производимой продукции, который осуществляется на всех стадиях производства. Как считает компания, их главная сила в том, что в их продукции воплощается одновременно высокое качество и вдохновляющие современные идеи.[[95]](#footnote-95)

К сожалению, компания никак не обозначила на своём корпоративном сайте, занимается ли она КСД: мы не нашли информации о благотворительных акциях или инновационных разработках. По результатам опроса можно сделать вывод о том, что компания экономически ответственна: выплачивает сотрудникам зарплаты, создаёт рабочие места и приносит прибыль, отвечая на ожидания акционеров. Однако, очевидно то, что у компании нет прозрачности.

## Lladro

Основана в 1953 году в маленькой пригородном городке недалеко от Валенсии братьями Хуаном, Хосе и Висенте Лладро.

В 1958 году братья Лладро решают, что нужно полностью посвятить себя фарфору, и переносят мастерскую из своего собственного дома в соседний город – Тавернес Бланкес. Там они пришли к новому способу обжига фарфора, сократив его всего до одного этапа, вместо трех. Этот метод - «монообжиг» - принес известность компании, ведь благодаря ему поверхность изделий безупречно гладкая, прозрачная и пастельная. В 2003-м году компанию передали второму поколению семьи Лладро, которое вошло в Административный Совет компании.

Сегодня расположен в «Городе Фарфора». Работает в Лладро около 1 тысячи сотрудников, компания представлена в 120 странах мира на 5-и континентах. У Лладро есть свои бутики в Москве, Нью Йорке, Пекине, Токио, Лондоне и других крупных городах.

У Лладро Существует ***система постоянных клиентов*** Lladró Privilege, она появилась в 2001 году. В рамках этой программы покупатели получают особенное отношение компании, большое внимание к клиентам-ценителям фарфора. Ещё компания вышла на рынок аксессуаров для ванных комнат Лладро Bath. В начале 21-го века компания сделала акцент на создании эстетически-инновационной линейки продуктов, это новые коллекции посуды, совмещающие в себе красоту и функциональность с современными нотками.[[96]](#footnote-96)

К нашему большому сожалению, у этой компании также на сайте нет никакой информации о КСД. Преимущественно компания рассказывает о внутренних событиях в компании.

## Sevres

В 1740 году в Венсене, Франции, была организована мануфактура фарфора, спонсировали предприятие Людовик XV и Мадад де Помпадур. В 1756 году фабрику перенесли в Севр, гораздо ближе к владению Мадам де Помпадур. Уже с 1759 года предприятие стало носить звание «королевской мануфактуры».

Первое, с чем мы столкнулись, приступив к изучению компании, - это отсутствие перевода сайта на любой другой язык, кроме французского. Несмотря на то, что компания известна на весь мир своими фарфоровыми изделиями, они решили, что нет нужды адаптировать свою веб-страницу для иностранных пользователей.

Однако на сайте есть адаптация сайта для инвалидов.

Из того, что нам удалось понять на французском языке – компания ежегодно выкладывает на сайт годовой отчёт, где есть различные показатели как финансового, так и не финансового плана. Компания проводит ***туры по производству***, культурные конференции, проводятся мастер-классы. Также на сайте компании мы нашли раздел, где описана ***миссия организации***.[[97]](#footnote-97)

## Herend

Herend Porcelain Manufactory – это крупная Венгерская компания. Была основана в 1826 году Винсом Стнглом. Винс Стинг родился в Сопроне и обучался мастерству керамики и фарфора в Вене. В 1839 году предприятие переходит под управление Мора Фишера, который тщательно следит за качеством фарфора и стремится привести производство к международным стандартам. В 1896 компанию продали внуку Мора Фишера, Джено. Он был керамистом по образованию и у него был огромный опыт в этой сфере. В 1901 году компания заняла первое место и получила золотую медаль в Всемирной Выставке, проходящей в тот год в Санкт-Петербурге.

Начиная с 1933 года, после большого успеха компании на Всемирной выставке в Чикаго, организация начала экспорт в США.

С 1948 по 1981 гг. компания была национализирована и действовала под брендом Fine Ceramics Works. В 1992 предприятие было переформировано в акционерное общество. У сотрудников компании 75% всех акций.

Herend Porcelain Manufactory – это официальный поставщик призов на Формулу-1 и главный спонсор Анна - Балла. У компании есть центр для посещения туристами «Porcelanium», который был открыт в 1999 году. В 2009 фарфоровые изделия Herend стали первыми продуктами Венгрии, которое удостоились чести быть выставленными в Кремле. Организация преподнесла официальный подарок (фарфоровый сервиз) принцу Джорджу Великобритании в 2013 году от лица всей Венгрии. В 2014 компания представила инновационный 3D тур своего предприятия в музее фарфора.

В 2015 году сайт компании получил награду в номинации «Традиции и Инновации», как лучшая веб-страница года. Что касается корпоративной социальной деятельности, то Herend не выделяет специального отдела на сайте для описания КСД. Вот та нформация о тех практиках КСД, в которых организация принимает участие:

* В 1995 году Herend получила ***сертификацию соответствия стандарту качества ISO 9001***. Самое важное – эта компания была первая в Европе, которая получила этот сертификат.
* На сайте компании есть специальный ***отдел, где рассказывается о художниках*** предприятия, об их заслугах и важности для Herend, также есть их фотографии и имена.

Мы нашли обращение к читателям президента компании, где он подводил итоги 2015 года. Herend разделяет свою деятельность на 3 важных составляющих: деятельность в бизнес сообществе, в социальном сообществе и культурном сообществе.[[98]](#footnote-98)

Что касается ***бизнес-сообщества***, то 2015 год был хорошим годом для компании, она была прибыльной, как и в 2014. Их прибыли превысили намеченный план, эффективность также улучшилась. Они не нуждались в внешнем финансировании и развивались за счет собственных средств. Несмотря на кризис, компания была устойчива экономически и финансово.

В отношении ***социального сообщества***, в 2015 году компания повысила уровень заработной платы своих сотрудников, тем самым подняв её выше, чем национальный средний уровень.

В ***культурном сообществе***, компания понимает, что на ней лежит ответственность за репутацию не только самой себя, но и всей страны. Она стремится к сохранению культурного наследия и передачи культурных ценностей фарфорового дела младшим поколениям. Компания постоянно организует выставки, как в Венгрии, так и за границей. Также в 2015 году компания преподнесла одной венгерской деревне свою фарфоровую статую.

## Leander

Эта фабрика была основана в 1907 году в Лоуки в Чешской Республике. Она занимается производством розового и белого фарфора. У мастеров компании высокий уровень мастерства и креативный подход. Компания в своей стране считается очень престижной, она выполняет эксклюзивные заказы для Парламента, Сената, Президента Чехии. В 2006 году компанию продали новому владельцу - CS Investment Czech холдингу, который продолжил создание высококачественных изделий из фарфора. Компании вернули имя его основателя, Рудольфа Кампфа. Сейчас компания занимается выпуском продукции под тремя марками:

* *Rudolf Kämpf* – эксклюзивный вручную изготовленный фарфор
* *LEANDER* – массово-производимый фарфор, который продается по всеми миру
* *LEANDER HoReCa* – профессиональный фарфор для ресторанов, кафе и гостиниц[[99]](#footnote-99)

На сайте у компании нет никакой информации о КСД, однако, они прошли наш опрос[[100]](#footnote-100) и мы сделали некоторые выводы о КСД в предприятии.

Rudolf Kämpf – это небольшая компания, в ней менее 250 сотрудников. Компания считает, что она социально ответственна. В первую очередь, организация приносит прибыль и экономически стабильна. Бизнес она ведет в соответствии с законами и нормами. Судя по ответу самого предприятия, компания ведёт этичный и ответственный бизнес. Также она занимается спонсорством различных мероприятий и благотворительностью. То есть организация отвечает всем четырём ступеням ***пирамиды Керолла***.

Однако, она не следует никаким международным стандартам корпоративной социальной деятельности (таким, как GRI).

Rudolf Kämpf оценивает ***рабочие условия*** предприятия на 8 из 10: они гарантируют безопасные условия труда, у них есть программы обучения для сотрудников.

В отношении ***стейкхолдеров*** организация придерживается политики «держать в курсе» - то есть они сообщают о тех важных решениях, которые принимает компания, однако у заинтересованной стороны нет возможности повлиять на исход.

***Поставляемые*** в организацию материалы, используемые в производстве, строго контролируются. Организация удостоверяется в том, что они безопасны и «fair-trade».

В том, что касается ***защиты и заботы об окружающей среде***, компания ведёт себя ответственно: у них есть энергосберегающие технологии и способы повышения производительности, водосбережения. Также они перерабатывают материалы.

Если предприятие не участвует ни в каких, к примеру, экологических проектах, то объясняет это тем, что «не считает это нужным для своей компании».

Таким образом, Rudolf Kämpf, хоть и является относительно небольшой компанией, имеющей свою столетнюю историю, но качество продуктов у неё очень высокое, продукция ценится во всём мире. Компания совершенно никак не информирует своих клиентов о том, ответственна ли она в корпоративной социальной перспективе. На деле же оказывается, что в компании довольно хорошо развита КСД на базовом уровне: компания следует всем стандартам, не нарушает их и даже делает определённые попытки выйти за эти рамки и осуществлять нечто большее.

## Lubiana

Lubiana начала своё существование в 1969 году в небольшом городе в Польше. В настоящее время компания производит более 20 тысяч тонн продукции в год. Lubiana поглотила компании Porcelana Chodzież и Ćmielów и владеет контрольными пакетами акций этих компаний. Организация занимает сейчас первое место в Европе по масштабу. Lubiana специализируется на производстве белого твёрдого фарфора, ассортимент продукции – более 1500 наименований разных дизайнов. Любяновский фарфор используют во многих престижных местах, таких как Accor Polska, Marriott, Westin, Gołębiewski, Holiday Inn hotels. Продукцию компании экспортируют в 39 страны по всему миру. Компания выполняет заказы для таких компаний, как Metro, Carrefour, Tchibo, Lidl и Coop networks, а также индивидуальные заказы. Дизайн разрабатывается совместно с фирмами из Германии и Италии.

Что можно сказать о КСД компании? На сайте нет никакого специального раздела о корпоративной социальной деятельности, но нам удалось найти некоторые факты.

У компании есть сертификат «Business Reliability Certificate» от польского агентства D&B (Dun & Bradstreet). Этот сертификат свидетельствует о том, что в компании высокий уровень экономической устойчивости, гарантирующий хорошую производительность труда и мизерную вероятность долгов и невыплаченных обязательств. Это говорит нам о том, что компания выполняет свои обязанности с точки зрения экономической устойчивости.

Компания описывает свою миссию следующим образом: компания хочет предоставлять клиентам лучший фарфор в мире.  
Компания стремится предлагать своим сотрудникам хорошие рабочие условия. Организация считает своими главными ценностями теплоту, взаимопомощь и понимание.

Все изделия из фарфора изготовлены в соответствии с санитарными стандартами и нормативами. Процесс производства организован на основе самых передовых технологий (изостатические прессы, механические устройства застекления, ***энергосберегающие печи*** Riedhammer and Grün и печи для подглазурного обжига). В производстве Любяна использует стандартизированные импортируемые виды сырья.[[101]](#footnote-101)

Так, мы видим, что компания находится на данный момент на очень низкой стадии развития в плане корпоративной социальной деятельности. Организация соблюдает лишь базовые принципы, а об остальном, судя по всему, не задумывается.

## Bauscher

Фирма Bauscher – это единственная в нашем исследовании компания, которая действует только на рынке B2B. Этот сектор в фарфоровой индустрии также называют HoReCa. Так как у этой компании есть много информации о политике корпоративной социальной ответственности, мы решили её рассмотреть наравне с другими компаниями.   
Компания существует с 1881 года, была основана в Германии. Приритетом своей деятельности она считает «своевременное распознание современных нужд потребителей». Основали компанию Август и Конрад Бошер, они решили, что будут заниматься производством фарфора исключительно для отелей, кейтеринга и ресторанов. Такое решение было нестандартно для конца 19-го века, однако, со временем он оправдал себя. Принципы организации: их фарфор должен быть функциональным, но красивым, «выносливым» (то есть прочный, не должен легко биться), современным.

На данный момент продукция Bauscher широко используется по всему миру. У них более 25 тысяч вариантов декора для фарфора, они исполняют индивидуальные заказы. Работает организация в трёх главных направлениях: гостиничный и ресторанный бизнес, профессиональный кейтеринг и посуда для больниц, госпиталей и домов для престарелых, санаториев. Компания позиционирует себя как «фарфор будущего, с 1881» - то есть для них очень важен инновационный дизайн, современные передовые технологии, и при этом наивысшее качество и традиции прошлого.

Компания очень ценит своих сотрудников, они считаются одним из главных ресурсов компании. Также для предприятия очень важны их клиенты, они стараются строить с ними справедливые и конструктивные отношения.

В отношении КСД компания также очень структурно подходит к этому вопросу. На её сайте есть отдел, посвященный КСД. И, хотя у компании нет ежегодной нефинансовой отчётности, она максимально сжато, но информативно снабжает своих клиентов информацией.

Компания считает, что она социально ответственна. Вся продукция производится в Германии – так они создают рабочие места, а также гарантируют соответствие высоким стандартам качества и этики в производстве.

Компания постоянно занимается оптимизацией процессов производства под принципы защиты окружающей среды, на данный момент компания выполняет следующее:

* фарфор изготавливают из полностью натурального сырья, без химикатов в составе, он сохраняет баланс для природы;
* в производстве используется энерго-эффективные и ресурсо-сберегающие технологии;
* современные технологии обжига потребляют на одну треть меньше энергии, чем печи прошлого поколения, а также это влечёт сокращение выбросов углекислого газа;
* все керамические компоненты, остающиеся как отходы производства, *полностью* перерабатываются;

Bauscher в 2008 году получил награду лучшей компании в энергосбережении (the Energy Efficiency Award 2008) и Energy Prize of the City of Weiden 2010 за инициативы по сохранению энергии сотрудниками. В корпоративную культуру крепко вплетены практики сохранения энергии, ресурсов и защиты окружающей среды.

Компания является обладателем стандарта **ISO 14001** (система экологического управления), что доказывает их успешность в управлении защитой окружающей среды в рамках предприятия. Организация Bauscher – первая компания в индустрии фарфора, которая получила сертификат **ISO 50001** (энергоменеджмент).[[102]](#footnote-102)

Для Bauscher ответственность – это также безопасность на рабочем месте и справедливое отношение к работникам и сотрудникам. Самое главное – организация считает, что она в полной мере понимает, что обозначают понятие устойчивости и ответственности. Всё это делает их продукты надежными и произведенными ответственно.   
Мы видим, что компания полностью соответствует понятию «этичный бизнес» - процесс производства безопасен для сотрудников, не вредит природе. Компания прибыльна и устойчива, создает рабочие места. Однако, организация, судя по всему, не занимается никакой филантропической деятельностью. Инновации в организации присутствуют только в качестве «супер-современных» форм и дизайна посуды, а также передовой техники для обжига фарфора, которая позволяет экономить энергию.

# ****Список литературы****

Благов, Ю. (2014). От CSR 1.0 к CSR 2.0. [Электронный ресурс] Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". Режим доступа: http://csrjournal.com/7077-blagov-yuriy-evgenevich-ot-csr-10-k-csr-20.html (дата обращения: 20.04. 2016).

Благов, Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8, выпуск 2. 2006.

Благов, Ю. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности» // Вестник СпбГУ. 2006. Сер. 8. Вып. 2. С. 1,2.

Благов, Ю. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента №3, 2004.

Благов, Ю. Создание ценности для бизнеса и общества // Российский журнал менеджмента Том 13, No 2 - 2015. - С. 67–98

Бухарова, О. and Кривошапко, Ю. (2015). Бизнесу в России есть куда расти в плане социальной ответственности. // [Электронный ресурс] Российская газета. Режим доступа: http://rg.ru/2015/12/14/kso.html (дата обращения: 20.04. 2016)

Вуд Д. Дж. Корпоративная Социальная Деятельность: пересмотр концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2009. Вып. 3.

Гладких, И. (2015). Корпоративная социальная ответственность как современный подход к бизнесу. Управление развитием персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: http://grebennikon.ru/article-w08a.html (дата обращения: 20.04. 2016)

Годовой отчет за 2007 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс] // ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/godovoy\_otchet\_za\_2007\_god\_3\_6\_mb.pdf (дата обращения: 20.04. 2016)

Годовой отчет за 2008 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс] // ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/godovoy\_otchet\_za\_2008\_god\_1\_7\_mb.pdf (дата обращения: 20.04. 2016)

Годовой отчет за 2011 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс] // ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/go\_2011.pdf (дата обращения: 20.04. 2016)

Годовой отчет за 2014 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс] // ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4308&type=2 (дата обращения: 20.04. 2016)

Доклад о социальных инвестициях в России – 2008. / Под. ред. Благова Ю.Е., Литовченко С.Е., Ивановой Е.А.– М.: Ассоциация менеджеров, 2008.

Дыховичный А., Интервью с Цветковой Л. и Тылевич Т. [Электронный ресурс] // Радио Эхо Москвы – 2013. - Режим доступа: http://echo.msk.ru/programs/beseda/1159214-echo/ (дата обращения: 20.04. 2016)

Иванова, A. (2015). Корпоративная Социальная Ответственность: Отношения Бизнеса И Общества В Современной России. Среднерусский Вестник Общественных Наук, [Электронный ресурс] // (№2), стр. 34-38. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-otnosheniya-biznesa-i-obschestva-v-sovremennoy-rossii (дата обращения: 20.04. 2016)

Интервью с Татьяной Тылевич [Электронный ресурс] // Промышленность и общество – 2014. – Режим доступа: http://pioportal.ru/general-ny-j-direktor-oao-imperator/ (дата обращения: 20.04. 2016)

Исследование Моделей Корпоративной Социальной Ответственности, Используемых В Мировой Практике. [Электронный ресурс] Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". (2008). Режим доступа: http://csrjournal.com/1746-issledovanie-modelejj-korporativnojj-socialnojj.html (дата обращения: 20.04. 2016).

Исследование Mсkinsey Global Institute, (2009). Эффективная Россия : производительность как фундамент роста. [Электронный ресурс] Российский журнал менеджмента (Том 7. No 4,) стр.109–168 Режим доступа: http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2009/4/rmj\_4\_09\_mckinsey\_study.pdf (дата обращения: 20.04. 2016).

Кононова, В. (2006). Модернизация Производственных Систем На Российских Промышленных Предприятиях: Современное Состояние И Перспективы. [Электронный ресурс] Российский журнал менеджмента (Том 4, No 4,), стр. 119–132. Режим доступа: http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2006/4/kononova\_prod\_systems.pdf (дата обращения: 20.04. 2016).

Костин Алексей Евгеньевич: комментарии по текущим тенденциям КСО на примере РФ. [Электронный ресурс] Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". (2014). Режим доступа: http://csrjournal.com/7079-kostin-aleksey-evgenevich-kommentarii-po-tekuschim-tendenciyam-kso-na-primere-rf.html (дата обращения: 20.04. 2016).

Лещинская К. «Корпоративная социальная ответственность. От слов к делу» [Электронный ресурс]// Журнал социальное партнерство. № 4. 2009 // Режим доступа: http://www.oilru.com/sp/25/1033/ (дата обращения: 20.04. 2016)

Менеджер по КСО: какой он? [Электронный ресурс] Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". (2011). Режим доступа: http://csrjournal.com/3680-menedzher-po-kso-kakoy-on.html (дата обращения: 20.04. 2016).

Первушина Е., «Музеи Петербурга большие и маленькие»/ Е.В. Первушина – 1-е изд. – СПб. : Центрполиграф, 2010. – 145 с.

Перекрестов, Д., Поварич, И. and Шабашев, В. Корпоративная Социальная ответственность: вопросы теории и практики. // глава 1.2 (2011). Россия, Новосибирск: Академия Естествознания, Сравнительный анализ зарубежных и российской моделей корпоративной социальной ответственности.

Поддубный А., Глава ИФЗ: Нет смысла стимулировать спрос покупателя бюджетной посуды [Электронный ресурс]// РБК Санкт-Петербург и область – 2015.   
Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/02/12/2015/565eeeef9a794783f27f564b (дата обращения 20.04.2016)

Проскурнина О., Тонкая работа [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. —Выпуск № 17 (200). — Режим доступа: http://info.vedomosti.ru/friday/article/2010/05/07/15794 (дата обращения 20.04.2016).

Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016)

Смагаринский, Ю. (2016). Формы корпоративной социальной ответственности. Менеджмент сегодня, [Электронный ресурс] (6), стр.22-23. Режим доступа: http://grebennikon.ru/article-914g.html (дата обращения: 20.04. 2016).

Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. / Под. ред. Литовченко С.Е., Корсакова М.И.– М.: Ассоциация менеджеров, 2003.

Сторчевой М., Нормативная этика бизнеса: проблемы применения // Вестник С.-Петерб. ун-та. 2009. Вып. 3. С. 121–148.

Цуциева, О. and Гобозова, А. (2013). Сравнительный Анализ Моделей Корпоративной Социальной Ответственности. Международный научно-исследовательский журнал, [Электронный ресурс] (Июнь 2013). Режим доступа: http://research-journal.org/economical/sravnitelnyj-analiz-modelej-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Aggerholm, H. and Trapp, N. (2014). Three tiers of CSR: an instructive means of understanding and guiding contemporary company approaches to CSR? Bus Ethics Eur Rev, 23(3), pp.235-247.

Amefa.com. (2016). *Amefa Medard de Noblat*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.amefa.com/medard\_de\_noblat.aspx (дата обращения: 20.04. 2016).

Arthaud-Day, M. (2005). Transnational Corporate Social Repsonsibility. Business Ethics Quarterly, 15(1), pp.1-22.

Atabekov, A. (2014). Corporate Social Reporting in Russia: Economic and Legal Regulations in International Context. Science and Business: Development Ways

Bauscher.com. (2016). *Home - BAUSCHER THE PORCELAIN OF TOMORROW - SINCE 1881*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bauscher.com/home.html (дата обращения: 20.04. 2016).

BBC Русская служба. (2014). В рейтинге коррупции Россия опустилась на 136-е место - BBC Русская служба. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/russia/2014/12/141202\_transparency\_corruption\_index (дата обращения: 20.04. 2016).

Bernardaud.fr. (2016). *Bernardaud : Manufacture de Porcelaine*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bernardaud.fr/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Better Business Journey: UK Small Business Consortium. (2016). 1st ed. [Электронный ресурс] http://www.fsb.org.uk. Режим доступа: http://www.fsb.org.uk/docs/default-source/fsb-org-uk/policy/assets/better-business-journey.pdf (дата обращения: 20.04. 2016).

Cantrell, J., Kyriazis, E. and Noble, G. (2014). Developing CSR Giving as a Dynamic Capability for Salient Stakeholder Management. J Bus Ethics, 130(2), стр.403-421.

Carroll A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review 4 (4): стр. 497–505. 1979.

Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct //Business and Society 38 (3): 268–295. 1999.

Coombs, W. and Holladay, S. (2012). Managing corporate social responsibility. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Countrymeters.info. (n.d.). Население Германии 2016 | Численность населения Германии. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://countrymeters.info/ru/Germany (дата обращения: 20.04. 2016).

D'Amato, A., Henderson, S. and Florence, S. (2009). Corporate social responsibility and sustainable business. Greensboro, N.C.: CCL Press.

Data.uis.unesco.org. (2016). UIS Statistics. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://data.uis.unesco.org/# (дата обращения: 20.04. 2016).

Drucker, P. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. California Management Review, 26(2), стр.53-63.

Dubbink, W., Graafland, J. and van Liedekerke, L. (2008). CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations. J Bus Ethics, 82(2), pp.391-406.

En.leander.cz. (2016). *Porcelain LEANDER*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.en.leander.cz/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Fiskarsgroup.com. (2016). Fiskars acquires WWRD | Fiskars Corporation. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.fiskarsgroup.com/investors/fiskars-acquires-wwrd (дата обращения: 20.04. 2016).

Friedman, M. «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits» The New York Times Magazine, 1970

Godelnik, R. (2011). Is It Time To Ditch the CSR Department?. [Электронный ресурс] Triple Pundit: People, Planet, Profit. Режим доступа: http://www.triplepundit.com/2011/12/time-ditch-csr-department/# (дата обращения: 20.04. 2016).

Gtmarket.ru. (2016). Рейтинг стран мира по уровню восприятия коррупции | Гуманитарная энциклопедия. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://gtmarket.ru/ratings/corruption-perceptions-index/info (дата обращения: 20.04. 2016).

Halme, M. & Laurila, J. 2009: Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. Journal of Business Ethics, 84(3), стр. 325-339.

Herend. (2016). *Herend*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://herend.com/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Hiss, S. (2009). From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. Bus. Ethics Q., 19(03), pp.433-451.

Holme, R. and Watts, P. (2001). Commentary: Making Good Business Sense. *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), стр.17-20.

Horrigan, B. (2010). Corporate social responsibility in the 21st century. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Ipm.ru. (2016). Императорский фарфоровый завод. Официальный сайт. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.ipm.ru/ (дата обращения: 21.04. 2016).

ISO. (2016). *ISO 26000 - Social Responsibility - ISO*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm (дата обращения: 21.04. 2016).

Jarrold.co.uk. (2016). Villeroy & Boch Charity Success | Jarrold, Norwich, Norfolk. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.jarrold.co.uk/news-archive/october-2012/villeroy-$4-boch-charity-success (дата обращения: 21.04. 2016).

Kahlaporzellan.com. (2016). *KAHLA - KAHLA. Porzellan für die Sinne.*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://kahlaporzellan.com/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Keinert, C. (2008). Corporate social responsibility as an international strategy. Heidelberg: Physica-Verlag.

Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. Hoboken, N.J.: Wiley.

Liu, L. (2009). Limoges Porcelain: Fragile Times. [Электронный ресурс] Businessweek.com. Режим доступа: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2009/gb20091027\_603715.htm (дата обращения: 20.04. 2016).

Lladro.com. (2016). *Porcelain – Art porcelain figurines | Lladró*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.lladro.com/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Lowitt, E. (2011). The future of value. San Francisco: Jossey-Bass.

Lubiana.pl. (2016). *Lubiana*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.lubiana.pl/en\_firma.html (дата обращения: 20.04. 2016).

McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. Leader to Leader, 2009(52), pp.30-36.

Meissen.com. (2016). *Home | MEISSEN*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.meissen.com/en (дата обращения: 20.04. 2016).

Meister, J. (2016). Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction &amp; Engagement. [Электронный ресурс] Forbes.com. Режим доступа: http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/#57a5f26e7511 (дата обращения: 20.04. 2016).

Nidumolu, R., Prahalad, C. and Rangaswami, M. (2013). Why sustainability is now the key driver of innovation. IEEE Engineering Management Review, 41(2), pp.30-37.

Noritake.lk. (2016). *Noritake Lanka Porcelain - Your Ultimate Choice in Tableware*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.noritake.lk/csr.php (дата обращения: 20.04. 2016).

Ostranah.ru. (2016). Средняя продолжительность жизни в странах мира. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://ostranah.ru/\_lists/life\_expectancy.php (дата обращения: 20.04. 2016).

Porter, and Kramer, (2011). Creating Shared Value. [Электронный ресурс] Harvard Business Review. Режим доступа: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value (дата обращения: 20.04. 2016).

Ramachandran, V. (2010). Strategic corporate social responsibility: a ‘dynamic capabilities’ perspective. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, 18(5), pp.285-293.

Rosenthal.de (2016). *Rosenthal GmbH, Germany | Rosenthal Porcelain Onlineshop*. [Электронный ресурс] Rosenthal Porcelain Onlineshop. Режим доступа: https://www.rosenthal.de/en/cms/company/the-rosenthal-company/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Sevresciteceramique.fr. (2016). *Bienvenue sur le site de Sèvres - cité de la céramique*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.sevresciteceramique.fr/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. J Bus Ethics, 131(3), pp.625-648.

Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. (2007). Strategic Direction, 23(5).

Tabletopjournal.com. (2016). Villeroy & Boch, KitchenAid Team Up for Summer Charity Event TabletopJournal. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.tabletopjournal.com/villeroy-boch-kitchenaid-team-up-for-summer-charity-event/ (дата обращения: 20.04. 2016).

The Institute of Internal Audits, (2016). IPPF – practice guide. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%20Practice%20Guide%20Overview.pdf (дата обращения: 20.04. 2016).

UNESCO Institute for Statistics, (2015). Global Investments In R&D. Uis Fact Sheet. [Электронный ресурс] pp.6-8. Режим доступа: http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Documents/fs36-2015-rd-investment-en.pdf (дата обращения: 20.04. 2016).

Verma, D. (2012). Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. IOSR Journal of Business and Management, 2(3), pp.24-26.

Villeroy-boch.ru. (2016). *Villeroy & Boch*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.villeroy-boch.ru/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Visser, W. (2007). The A to Z of corporate social responsibility. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Wedgwood.com. (2016). *Wedgwood® | English Bone China, Fine Gifts & Home Decor - USA*. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.wedgwood.com/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Weimar-porzellan.de. (2016). *Weimarer Porzellanmanufaktur - Porzellanmacherkunst für das 21. Jahrhundert*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.weimar-porzellan.de/ (дата обращения: 20.04. 2016).

Werther, W. and Chandler, D. (2006). Strategic corporate social responsibility. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zadek S. The Pass to Corporate Responsibility // Harvard Business Review. December 2004.

1. D'Amato, A., Henderson, S. and Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business*. Greensboro, N.C.: CCL Press. [↑](#footnote-ref-1)
2. Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. Hoboken, N.J.: Wiley. [↑](#footnote-ref-2)
3. # Бухарова О., Кривошапко Ю., Бизнес с любовью [Электронный ресурс] // Российская Газета — 2015. — Спецвыпуск № 6853 (282). — Режим доступа: http://rg.ru/2015/12/14/kso.html (дата обращения 20.04.2016).

   [↑](#footnote-ref-3)
4. Better business journey: UK Small Business Consortium. (2016). 1st ed. [ebook] http://www.fsb.org.uk. Режим доступа: http://www.fsb.org.uk/docs/default-source/fsb-org-uk/policy/assets/better-business-journey.pdf (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-4)
5. Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Heidelberg: Physica-Verlag. [↑](#footnote-ref-5)
6. Подробнее ознакомиться с историей компании Вы можете в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-6)
7. # Проскурнина О., Тонкая работа [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. —Выпуск № 17 (200). — Режим доступа: http://info.vedomosti.ru/friday/article/2010/05/07/15794 (дата обращения 20.04.2016).

   [↑](#footnote-ref-7)
8. Поддубный А., Глава ИФЗ: Нет смысла стимулировать спрос покупателя бюджетной посуды [Электронный ресурс]// РБК Санкт-Петербург и область – 2015. -   
   Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/02/12/2015/565eeeef9a794783f27f564b (дата обращения 20.04.2016) [↑](#footnote-ref-8)
9. личное интервью с советником Генерального Директора А.В.Кучеровым (18 марта 2016 года) [↑](#footnote-ref-9)
10. Поддубный А., Глава ИФЗ: Нет смысла стимулировать спрос покупателя бюджетной посуды [Электронный ресурс]// РБК Санкт-Петербург и область – 2015. -   
    Режим доступа: http://www.rbc.ru/spb\_sz/02/12/2015/565eeeef9a794783f27f564b (дата обращения 20.04.2016) [↑](#footnote-ref-10)
11. личное интервью с советником Генерального Директора предприятия А.В.Кучеровым. С вопросами интервью можно ознакомиться в Приложении 3 [↑](#footnote-ref-11)
12. подробное описание видов фарфора и процесса производства фарфора приведено в Приложении 2 [↑](#footnote-ref-12)
13. Friedman 1970: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.The New York Times Magazine, September 13. [↑](#footnote-ref-13)
14. Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. Hoboken, N.J.: Wiley. [↑](#footnote-ref-14)
15. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct //Business and Society 38 (3): 268–295. 1999. [↑](#footnote-ref-15)
16. Вуд Д. Дж. Корпоративная Социальная Деятельность: пересмотр концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2009. Вып. 3. [↑](#footnote-ref-16)
17. Holme, R. and Watts, P. (2001). Commentary: Making Good Business Sense. // *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), стр.17-20. [↑](#footnote-ref-17)
18. Carroll A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review 4 (4), стр. 497–505. 1979. [↑](#footnote-ref-18)
19. Halme, M. & Laurila, J. 2009: Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. Journal of Business Ethics, 84(3), стр. 325-339. [↑](#footnote-ref-19)
20. Годовой отчет за 2007 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/godovoy\_otchet\_za\_2007\_god\_3\_6\_mb.pdf (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-20)
21. Интервью с Татьяной Тылевич [Электронный ресурс]// Промышленность и общество – 2014. – Режим доступа: http://pioportal.ru/general-ny-j-direktor-oao-imperator/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-21)
22. там же [↑](#footnote-ref-22)
23. Годовой отчет за 2011 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/go\_2011.pdf (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-23)
24. Интервью с Татьяной Тылевич [Электронный ресурс]// Промышленность и общество – 2014. – Режим доступа: http://pioportal.ru/general-ny-j-direktor-oao-imperator/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-24)
25. Годовой отчет за 2008 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/godovoy\_otchet\_za\_2008\_god\_1\_7\_mb.pdf (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-25)
26. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-26)
27. Годовой отчет за 2014 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4308&type=2 (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-27)
28. Годовой отчет за 2014 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4308&type=2 (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-28)
29. Сторчевой М., Нормативная этика бизнеса: проблемы применения // Вестник С.-Петерб. ун-та. 2009. Вып. 3. С. 121–148. [↑](#footnote-ref-29)
30. Годовой отчет за 2014 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4308&type=2 (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-30)
31. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2015) [↑](#footnote-ref-31)
32. Дыховичный А., Интервью с Цветковой Л. и Тылевич Т. [Электронный ресурс]// Радио Эхо Москвы – 2013. - Режим доступа: http://echo.msk.ru/programs/beseda/1159214-echo/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-32)
33. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-33)
34. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-34)
35. Дыховичный А., Интервью с Цветковой Л. и Тылевич Т. [Электронный ресурс]// Радио Эхо Москвы – 2013. - Режим доступа: http://echo.msk.ru/programs/beseda/1159214-echo/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-35)
36. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-36)
37. Интервью с Татьяной Тылевич [Электронный ресурс]// Промышленность и общество – 2014. – Режим доступа: http://pioportal.ru/general-ny-j-direktor-oao-imperator/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-37)
38. Годовой отчет за 2014 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4308&type=2 (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-38)
39. Дыховичный А., Интервью с Цветковой Л. и Тылевич Т. [Электронный ресурс]// Радио Эхо Москвы – 2013. - Режим доступа: http://echo.msk.ru/programs/beseda/1159214-echo/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-39)
40. # Проскурнина О., Тонкая работа [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. —Выпуск № 17 (200). — Режим доступа: http://info.vedomosti.ru/friday/article/2010/05/07/15794 (дата обращения 20.04.2016).

    [↑](#footnote-ref-40)
41. Годовой отчет за 2007 год компании «ИФЗ» [Электронный ресурс]// ОАО «ИФЗ». – Режим доступа: https://www.ipm.ru/upload/file/quick-folder/godovoy\_otchet\_za\_2007\_god\_3\_6\_mb.pdf (дата обращения: 20.04. 2015) [↑](#footnote-ref-41)
42. Первушина Е., «Музеи Петербурга большие и маленькие»/ Е.В. Первушина – 1-е изд. – СПб. : Центрполиграф, 2010. – 145-146 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. Ipm.ru. (2016). Императорский фарфоровый завод. Официальный сайт. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.ipm.ru/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-43)
44. The Institute of Internal Audits, (2016). *IPPF – practice guide*. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%20Practice%20Guide%20Overview.pdf (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-44)
45. Porter, and Kramer, (2011). Creating Shared Value. [Электронный ресурс] Harvard Business Review. Режим доступа: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value (Дата обращения: 21 Apr. 2016). [↑](#footnote-ref-45)
46. Ostranah.ru. (2016). *Средняя продолжительность жизни в странах мира*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://ostranah.ru/\_lists/life\_expectancy.php (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-46)
47. Цуциева, О. and Гобозова, А. (2013). Сравнительный Анализ Моделей Корпоративной Социальной Ответственности. Международный научно-исследовательский журнал, [Электронный ресурс] (Июнь 2013). Режим доступа: http://research-journal.org/economical/sravnitelnyj-analiz-modelej-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-47)
48. Ostranah.ru. (2016). *Средняя продолжительность жизни в странах мира*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://ostranah.ru/\_lists/life\_expectancy.php (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-48)
49. Countrymeters.info. (2016). *Население Германии 2016 | Численность населения Германии*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://countrymeters.info/ru/Germany (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-49)
50. Hiss, S. (2009). From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. *Bus. Ethics Q.*, 19(03), pp.433-451. [↑](#footnote-ref-50)
51. # Федеральный закон от 26.12.95 n 208-фз об акционерных обществах (принят гд фс рф 24.11.95)

    [↑](#footnote-ref-51)
52. Atabekov, A. (2014). Corporate Social Reporting in Russia: Economic and Legal Regulations in International Context. *Science and Business: Development Ways*. [↑](#footnote-ref-52)
53. Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". (2011). *Менеджер по КСО: какой он?*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://csrjournal.com/3680-menedzher-po-kso-kakoy-on.html (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-53)
54. Иванова, A. (2015). Корпоративная Социальная Ответственность: Отношения Бизнеса И Общества В Современной России. *Среднерусский Вестник Общественных Наук*, [Электронный ресурс] (2 (38), pp.34-38. Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-otnosheniya-biznesa-i-obschestva-v-sovremennoy-rossii (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-54)
55. Drucker, P. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), pp.53-63. [↑](#footnote-ref-55)
56. Data.uis.unesco.org. (2016). *UIS Statistics*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://data.uis.unesco.org/# (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-56)
57. Международный деловой журнал "Устойчивый Бизнес". (2008). Исследование Моделей Корпоративной Социальной Ответственности, Используемых В Мировой Практике. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://csrjournal.com/1746-issledovanie-modelejj-korporativnojj-socialnojj.html (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-57)
58. Смагаринский, Ю. (2016). Формы корпоративной социальной ответственности. *Менеджмент сегодня*, [Электронный ресурс] (6), pp.22-23 Режим доступа: http://grebennikon.ru/article-914g.html (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-58)
59. BBC Русская служба. (2014). *В рейтинге коррупции Россия опустилась на 136-е место - BBC Русская служба*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/russia/2014/12/141202\_transparency\_corruption\_index (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-59)
60. Перекрестов, Д., Поварич, И. and Шабашев, В. (2011). *Корпоративная Социальная ответственность: вопросы теории и практики*. Россия, Новосибирск: Академия Естествознания, pp.1.2 Сравнительный анализ зарубежных и российской моделей корпоративной социальной ответственности. [↑](#footnote-ref-60)
61. Перекрестов, Д., Поварич, И. and Шабашев, В. (2011). *Корпоративная Социальная ответственность: вопросы теории и практики*. Россия, Новосибирск: Академия Естествознания, pp.1.2 Сравнительный анализ зарубежных и российской моделей корпоративной социальной ответственности. [↑](#footnote-ref-61)
62. Исследование Mсkinsey Global Institute, (2009). Эффективная Россия : производительность как фундамент роста. *Российский журнал менеджмента*, [Электронный ресурс] (Том 7. No 4.), pp.109–168. Режим доступа: http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2009/4/rmj\_4\_09\_mckinsey\_study.pdf (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-62)
63. UNESCO Institute for Statistics, (2015). *GLOBAL INVESTMENTS IN R&D*. UIS FACT SHEET. [Электронный ресурс] pp.6-8. Режим доступа: http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Documents/fs36-2015-rd-investment-en.pdf (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-63)
64. Cantrell, J., Kyriazis, E. and Noble, G. (2014). Developing CSR Giving as a Dynamic Capability for Salient Stakeholder Management. *J Bus Ethics*, 130(2), pp.403-421. [↑](#footnote-ref-64)
65. Благов «Создание ценности для бизнеса и общества» // Российский журнал менеджмента Том 13, No 2 - 2015. - С. 67–98 [↑](#footnote-ref-65)
66. Gtmarket.ru. (2016). *Рейтинг стран мира по уровню восприятия коррупции | Гуманитарная энциклопедия*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://gtmarket.ru/ratings/corruption-perceptions-index/info (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-66)
67. **Благов, Ю.** Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление /**Благов Ю.Е. //**Российский журнал менеджмента. 2004. Т.2. № 3. С. 17–34. [↑](#footnote-ref-67)
68. Dubbink, W., Graafland, J. and van Liedekerke, L. (2008). CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations. *J Bus Ethics*, 82(2), pp.391-406. [↑](#footnote-ref-68)
69. ISO. (2016). *ISO 26000 - Social Responsibility - ISO*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm (дата обращения: 21.04. 2016). [↑](#footnote-ref-69)
70. Godelnik, R. (2011). *Is It Time To Ditch the CSR Department?*. [Электронный ресурс] Triple Pundit: People, Planet, Profit. Режим доступа: http://www.triplepundit.com/2011/12/time-ditch-csr-department/# (Дата обращения 21 Apr. 2016). [↑](#footnote-ref-70)
71. Lowitt, E. (2011). *The future of value*. San Francisco: Jossey-Bass (стр. 117) [↑](#footnote-ref-71)
72. McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, 2009(52), стр.30-36. [↑](#footnote-ref-72)
73. Nidumolu, R., Prahalad, C. and Rangaswami, M. (2013). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), стр.30-37. [↑](#footnote-ref-73)
74. Ipm.ru. (2016). *Императорский фарфоровый завод. Официальный сайт.* [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.ipm.ru/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-74)
75. # Проскурнина О., Тонкая работа [Электронный ресурс] // Ведомости — 2010. —Выпуск № 17 (200). — Режим доступа: http://info.vedomosti.ru/friday/article/2010/05/07/15794 (дата обращения 20.04.2016).

    [↑](#footnote-ref-75)
76. Скляренко М., Завод имперского значения [Электронный ресурс]// Эксперт Online совместно с журналом «Русский Репортер» - 2015. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2015/35/zavod-imperskogo--znacheniya/ (дата обращения: 20.04. 2016) [↑](#footnote-ref-76)
77. Fiskarsgroup.com. (2016). *Fiskars acquires WWRD | Fiskars Corporation*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.fiskarsgroup.com/investors/fiskars-acquires-wwrd (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-77)
78. Информация получена из опроса, проведенного автором [↑](#footnote-ref-78)
79. Wedgwood.com. (2016). *Wedgwood® | English Bone China, Fine Gifts & Home Decor - USA*. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.wedgwood.com/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-79)
80. Villeroy-boch.ru. (2016). *Villeroy & Boch*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.villeroy-boch.ru/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-80)
81. Информация получена из опроса, проведенного автором [↑](#footnote-ref-81)
82. Tabletopjournal.com. (2016). *Villeroy & Boch, KitchenAid Team Up for Summer Charity Event | TabletopJournal*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.tabletopjournal.com/villeroy-boch-kitchenaid-team-up-for-summer-charity-event/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-82)
83. Jarrold.co.uk. (2016). *Villeroy & Boch Charity Success | Jarrold, Norwich, Norfolk*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.jarrold.co.uk/news-archive/october-2012/villeroy-$4-boch-charity-success (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-83)
84. Данные из проведенного он-лайн опроса с использованием ресурса Survio.com [↑](#footnote-ref-84)
85. Amefa.com. (2016). *Amefa Medard de Noblat*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.amefa.com/medard\_de\_noblat.aspx (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-85)
86. информация получена из опроса, проведенного автором [↑](#footnote-ref-86)
87. Kahlaporzellan.com. (2016). *KAHLA - KAHLA. Porzellan für die Sinne.*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://kahlaporzellan.com/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-87)
88. Weimar-porzellan.de. (2016). *Weimarer Porzellanmanufaktur - Porzellanmacherkunst für das 21. Jahrhundert*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.weimar-porzellan.de/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-88)
89. Noritake.lk. (2016). *Noritake Lanka Porcelain - Your Ultimate Choice in Tableware*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.noritake.lk/csr.php (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-89)
90. Информация, полученная из проведенного автором опроса [↑](#footnote-ref-90)
91. Rosenthal.de (2016). *Rosenthal GmbH, Germany | Rosenthal Porcelain Onlineshop*. [Электронный ресурс] Rosenthal Porcelain Onlineshop. Режим доступа: https://www.rosenthal.de/en/cms/company/the-rosenthal-company/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-91)
92. на опрос компания также не ответила, несмотря на многочисленные попытки со стороны автора выйти на связь по е-мейлу/телефону/в соц.сетях [↑](#footnote-ref-92)
93. Bernardaud.fr. (2016). *Bernardaud : Manufacture de Porcelaine*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bernardaud.fr/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-93)
94. Liu, L. (2009). *Limoges Porcelain: Fragile Times*. [Электронный ресурс] Businessweek.com. Режим доступа: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2009/gb20091027\_603715.htm (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-94)
95. Meissen.com. (2016). *Home | MEISSEN*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.meissen.com/en (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-95)
96. Lladro.com. (2016). *Porcelain – Art porcelain figurines | Lladró*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.lladro.com/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-96)
97. Sevresciteceramique.fr. (2016). *Bienvenue sur le site de Sèvres - cité de la céramique*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.sevresciteceramique.fr/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-97)
98. Herend. (2016). *Herend*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://herend.com/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-98)
99. En.leander.cz. (2016). *Porcelain LEANDER*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.en.leander.cz/ (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-99)
100. с вопросами анкеты можно ознакомиться в Приложении 4 [↑](#footnote-ref-100)
101. Lubiana.pl. (2016). *Lubiana*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.lubiana.pl/en\_firma.html (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-101)
102. Bauscher.com. (2016). *Home - BAUSCHER THE PORCELAIN OF TOMORROW - SINCE 1881*. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bauscher.com/home.html (дата обращения: 20.04. 2016). [↑](#footnote-ref-102)