



УДК 316.42:334.012.2

*В. П. ЗВОНАР,  
кандидат економічних наук, викладач кафедри  
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

## АУТСОРСІНГОВА МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток бізнесу в умовах інтеграції Української держави у світову економічну систему зумовлює необхідність реалізації вітчизняними підприємствами принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Як відомо, сьогодні основною формою КСВ в Україні залишаються благодійні ініціативи, що мають переважно стихійний характер. Крім того, світова фінансова криза на початку 2009 року змусила велику кількість підприємств зменшити або й зовсім згорнути свої соціальні видатки. Нині, як ніколи, актуалізується впровадження у практику українських підприємств стратегічних підходів до здійснення КСВ, коли, зокрема, благодійність стає результативнішою і здатною забезпечити її ініціаторам довгострокові конкурентні переваги в кризовий і, особливо, післякризовий період [1].

Разом з тим стратегія КСВ та її реалізація потребує значних затрат, що у короткостроковій перспективі може відчутно послабити конкурентні позиції власне профільного бізнесу [2]. Реальні наслідки такої дилеми полягають у тому, що стратегічні підходи у філантропії застосовувати об'єктивно спроможні лише великі й самодостатні підприємства (в умовах кризи їх кількість стрімко зменшується). Це, в свою чергу, ставить під сумнів перспективи подальшого існування КСВ в Україні, а отже – і потенційно значних засобів для розвитку соціальної сфери. Як свідчить вітчизняна і зарубіжна практика організації непрофільних (але функціонально необхідних) видів діяльності комерційних суб'єктів господарювання (наприклад, юридичного обслуговування, ІТ-сервісу), аутсорсінг благодійної діяльності може стати вирішенням низки назрілих проблем розвитку КСВ в Україні.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми реформування соціальної політики України досліджуються у працях таких вчених, як Е.М. Лібанова, В.В. Онікієнко, О.В. Макарова, М.Д. Романюк, В.С. Шешенко, М.І. Карлін, В.І. Павлов та ін. Особливостям сучасного стану і перспективам розвитку корпоративної соціальної відповідальності в нашій державі присвятили свої публікації О.А. Грішнова, В.В. Апопій, Ю.О. Привалов, В.М. Шаповал, В.П. Валіков, Д.Л. Коник, С.В. Мельник, М.В. Олійник, В.С. Костюк. Організація аутсорсінгової діяльності перебуває у полі наукових інтересів таких зарубіжних та

вітчизняних науковців, як С.О. Календжян, Л. Лігоненко, М.А. Бабій, Т.В. Гавриленко, О.В. Гаврилюк, І.Я. Максименко, В.М. Селисько. Разом з тим концепція аутсорсінгу КСВ залишається недостатньо обґрунтованою в сучасній економічній літературі.

**Мета статті** – обґрунтування необхідності й розробка рекомендацій щодо застосування аутсорсінгу в процесі реалізації КСВ у системі соціальної політики України.

**Виклад основного матеріалу.** Основним аргументом на користь аутсорсінгу КСВ є надзвичайна складність (а відтак – і ресурсоемність) процесу управління нею, про що свідчить аналіз, здійснений нами на основі літературних джерел [3–9]. Алгоритм процесу управління КСВ складається з таких етапів: 1) визначення пріоритетів соціальної політики підприємства; 2) реалізація цих пріоритетів; 3) оцінка результатів здійсненої роботи; 4) корпоративна соціальна звітність. Відповідно до нього на початковому етапі процесу управління КСВ керівництво підприємства визначає пріоритети його соціальної політики, тобто основні напрями реалізації його соціальних ініціатив. Підходи компаній до визначення останніх різняться залежно від галузевої і регіональної специфіки, розміру компанії, корпоративної культури і позиції її керівників. Виходячи з необхідності зміцнення конкурентного середовища компанії, зарубіжні автори окреслюють чотири основні елементи цього середовища, де вплив компанії повинен бути максимальним: 1) факторні умови, які визначають обсяг і характер виробництва (ресурсна складова – людські, фінансові, природні ресурси; інфраструктурна складова – матеріальна, управлінська, інформаційна, науково-технічна інфраструктура); 2) допоміжні виробництва (постачальники, партнери); 3) параметри попиту (культивація потреб споживачів, спеціалізація й сегментація попиту); 4) „правила гри” (захист інтелектуальної та інших форм власності, сприяння прозорості регуляторної політики). Наведений перелік, на нашу думку, слід доповнити елементом соціальної безпеки як невід’ємної складової конкурентного середовища. Це визначає ще один напрям соціальної діяльності підприємства, а саме: профілактика злочинності, сприяння реабілітації осіб, що повертаються з місць позбавлення волі, боротьба з наркоманією, поширенням соціальних хвороб тощо.

Обрані соціальні пріоритети документально роз’яснюються у „кодексі поведінки” соціально відповідальної компанії. Такий кодекс містить формальний виклад цінностей і принципів ділових відносин компанії, де відображено заявлені стандарти КСВ, зобов’язання компанії їх дотримуватися, а також вимагати дотримання цих стандартів від своїх постачальників, підрядників, ліцензіатів тощо. Кодифікація загалом відіграє важливу роль у регулюванні політики КСВ. Втіленням багатого міжнародного досвіду в цьому контексті, зокрема, можуть бути „Принципи ділової діяльності” – документ, прийнятий на Круглому столі у Ко (Франція), в якому зроблено спробу запровадити всесвітній стандарт етичної корпоративної поведінки. Окреслені в документі принципи базуються на ідеології сталого розвитку та регулюють вплив, який компанії справляють на стан соціальної сфери, позитивні і негативні зовнішні ефекти корпоративної діяльності.

Основний етап процесу управління КСВ – безпосередня реалізація обраних пріоритетів. Практично в його структурі виокремлюють дві складові: внутрішню та зовнішню. Першу формують соціальні програми, спрямовані на впорядкування відносин з акціонерами і персоналом компанії. Другу – корпоративні соціальні ініціативи, серед яких особливе місце займає благодійність. Ключовим питанням на цьому етапі є розробка плану реалізації соціальної програми (проекту), що передбачає вибір й обґрунтування безпосередніх соціальних цілей, цільової аудиторії, оцінку потенційних бізнес-вигод, очікуваного соціального ефекту, вибір способу позиціонування й врахування інших

технічних чинників. Належного вирішення у цьому зв'язку потребує питання побудови відносин із агентом, стосовно якого чи разом із яким здійснюватиметься та чи інша акція, а також питання вибору соціальної проблеми, що вирішуватиметься в межах даної ініціативи. Її специфіка має бути пов'язана з продукцією й цінностями підприємства.

Спектр імплементаційних методів стратегічної благодійної діяльності варіює залежно від обсягу очікуваного соціального ефекту і впливу на конкурентоспроможність підприємства. Та усі вони взаємообумовлені й співвідносяться ієрархічно. В основі ієрархії – найпростіший метод, що обмежується лише вибором бенефіціара, який здатен забезпечити найвищу ефективність використання благодійних ресурсів. Попри відносну простоту, на нашу думку, цей метод актуалізує як значні трансакційні витрати *ex ante* (пов'язані з пошуком такого бенефіціара), так і високі трансакційні витрати *ex post*, що їх уособлює моніторинг використання наданих благодійником коштів.

Ефективнішим вважається метод, який обстоює залучення до співфінансування обраного благодійником об'єкта великої кількості донорів-партнерів. Існує думка, що в такий спосіб досягається необхідне значне зменшення чисельності потенційних „безбілетників”, які можуть користуватися корисним ефектом від благодійних зусиль даної компанії, не беручи участі в його створенні. Разом з тим трансакційні та інші витрати, пов'язані з розповсюдженням інформації й роз'ясненням партнерам індивідуальної позиції благодійника, у цьому випадку можуть так само зростати.

Метод, орієнтований на зміцнення організаційного потенціалу обраного бенефіціара з метою забезпечення найкращого використання ним благодійних ресурсів, є наступним за значенням. Він практикується тоді, коли об'єктом благодійних зусиль виступає організаційна структура (громадська організація – неурядова, непідприємницька інституція), що працює над конкретним соціальним проектом, результати якого релевантні для компанії. Цей метод передбачає низку зусиль соціально відповідального підприємства щодо додаткового навчання активістів цієї організації аспектам проектної діяльності, експертно-консультативного сприяння тощо – з метою уникнення організаційних ризиків. Використання цього методу також не є безкоштовним для благодійника.

Найбільший соціальний і конкурентний ефект від благодійної діяльності досягається через сприяння створенню нових знань і накопиченню досвіду у сфері, де відбувається алокація благодійних коштів (у соціальній сфері в цілому чи в окремих її галузях). Таке сприяння передбачає застосування методу, що спрямований на підтримку ініціатив з розробки нових методик подолання чи профілактики тих або інших соціальних проблем, винайдення і впровадження нових соціальних технологій. Масштабний ефект, породжений соціальною активністю бізнесу такого гатунку, поза сумнівом, є результатом таких же масштабних кумулятивних витрат, зменшення яких без суттєвої ерозії очікуваного ефекту є доволі складним завданням.

Наступний етап управління КСВ – оцінка ефективності здійснених заходів та їх впливу на розвиток підприємства. Виділяють три складових цієї ефективності: 1) економність (відношення отриманих результатів до понесених затрат, ступінь використання ресурсів); 2) результативність (співвідношення результату і задекларованих цілей, ступінь реалізації цілей); 3) доцільність (співвідношення цілей і реальних потреб, раціональність поставленої мети). Її оцінку здійснюють шляхом вивчення динаміки стану учасників соціальної ініціативи бізнесу: власне самого підприємства і бенефіціара. Тут є два підходи. Перший – хронологічний – передбачає оцінку розбіжності між характеристиками об'єкта до і після реалізації проекту. Другий – нормативний – має на меті оцінку об'єкта згідно з наперед визначеними параметрами після реалізації проекту, в результаті якого об'єкт набуває нових характеристик, що підлягають ідентифікації.

Аналіз ефективності корпоративної благодійності не завжди підлягає точній кількісній і вартісній оцінці, оскільки кумулятивний результуючий ефект має високий ступінь невизначеності й залежності від суб'єктивних факторів, має переважно опосередкований характер. Однак є ряд методик і показників [5; 7; 10; 11], використання яких дозволяє побудувати кількісні кореляції і дає можливість компаніям проводити систематичний моніторинг ступеня впливу благодійних проектів на зростання вартості компанії. Крім того, закордонний і вітчизняний досвід реалізації КСВ містить велику кількість рекомендацій щодо нормативів і критеріїв КСВ. Серед них – Кодекси серії ISO 14000, розроблені Міжнародною організацією стандартизації як стандарти екологічного менеджменту й нормативи якості, Кодекс „Соціальна відповідальність 8000” (SA 8000), розроблений Організацією Соціальної Звітності як інструмент контролю за дотриманням компанією гідних умов праці персоналу, партнерів і постачальників тощо.

Невід'ємним елементом процесу управління КСВ є підготовка комплексного документа соціальної звітності. Корпоративний соціальний звіт – це публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і всього суспільства про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах соціальні стандарти, а також про зміст, напрями, результати і досягнення її соціальної діяльності. Такий звіт, як правило, також відповідає специфічним стандартам, що розроблені авторитетними міжнародними організаціями. Однією з загально визнаних еталонних систем є стандарти Саншайн, прийняті у 1996 р. Асоціацією стейкхолдерів (США), де наведено керівні принципи щодо того, яку інформацію слід відображати в щорічному „Корпоративному звіті для зацікавлених сторін”: для клієнтів – про продукцію і послуги; для співробітників – про гарантії зайнятості, безпеки й охорони здоров'я, можливості при працевлаштуванні; для місцевої громади – про екологічну політику, сплачені податки, кількість створених робочих місць, інвестиції і благодійність; для широкої громадськості – про торгівлю з недружніми країнами, виконувани державні замовлення, стягнені і сплачені штрафи. Формат соціального звіту може відрізнятися від визнаних міжнародних стандартів, максимально враховуючи специфіку діяльності кожної компанії. Однак він має відображати базові принципи соціальної звітності: точність, об'єктивність, однозначність критеріїв, публічність тощо.

Складність процесу управління КСВ робить необхідним його виділення в окрему ланку організаційної структури управління підприємством. Постає потреба у створенні окремого відділу (органу) в межах підприємства, до компетенції якого входять питання КСВ. Поширеною в світі є практика створення комітетів з питань КСВ і/або етики при органах вищої управлінської ланки підприємства. Їх основним завданням, крім визначення і реалізації пріоритетів соціальної політики, реєстрації результатів цього процесу та їх оцінки, є також консультування інших відділів і структурних одиниць підприємства з важливих для компанії питань соціального характеру. У деяких компаніях з цією метою запроваджено посаду директора з питань КСВ. У компаніях, де немає ні профільних комітетів, ні передбачених відповідних посад, питання КСВ входять до сфери компетенції вищого керівництва, що може значною мірою утруднювати процес їх прийняття, впровадження і моніторингу виконання [2].

Труднощі, пов'язані з управлінням КСВ, вимагають міждисциплінарного підходу до постановки і вирішення завдань. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації співробітників, причетних до даного процесу, або навіть їх цілковиту перекваліфікацію – для приведення їх профілю у відповідність із поставленими завданнями. Зайнятість у сфері КСВ потребує значного особистісного потенціалу співробітників компанії, пов'язаного зі здатністю до синтезу, ефективного управління

конфліктами і налагодження контактів, що, з одного боку, утруднює, а з іншого – звужує пошук претендентів.

Саме тому як для великих, так і для малих компаній стратегічна благодійність є специфічною галуззю, досягнення в якій на будь-якому етапі її здійснення пов'язані зі значними витратами. При цьому чим вищим є очікуваний соціальний ефект, тим більшими будуть ці витрати. Це – одна з основних причин того, що стратегічна благодійність в Україні (де, до того ж, середовище для розвитку самого бізнесу все ще не можна назвати сприятливим) не є масовим явищем, позбавляючи соціальну сферу потенційно значних засобів для розвитку. Ситуація ускладнюється ще й слабкістю законодавчих стимулів благодійної діяльності, а також відсутністю у благодійників гарантії цільового використання допомоги, до адміністрування якої залучені посередники – громадські організації.

На цій основі благодійну та іншу діяльність в рамках концепції КСВ нами пропонується організувати на аутсорсінгових засадах. Як відомо, аутсорсінг є сучасною моделлю підприємництва, яка теж забезпечує додаткові конкурентні переваги. Сутність аутсорсінгу – система відносин, що виникає при переведенні внутрішнього підрозділу підприємства (замовника) і всіх пов'язаних із ним активів в організацію-постачальника (аутсорсера), що пропонує надавати певну послугу протягом деякого часу за визначену ціну. Вихідними положеннями створення аутсорсінгових партнерств визначено [12, 13]: 1) взаємну вигоду сторін; 2) високий рівень довіри між партнерами і надійності досягнутих домовленостей; 3) наявність можливостей для вибору партнера (розвиток конкурентного середовища). Основні характерні риси відносин аутсорсінгу полягають у наступному: 1) стратегічний характер прийняття рішень; 2) тривалий строк кооперації між партнерами; 3) передача не тільки повноважень, а й відповідальності за діяльність чи бездіяльність з боку аутсорсера; ця відповідальність є значно вищою порівняно зі звичайними контрактами купівлі–продажу. Крім ресурсних обмежень і необхідності концентрації активів на основному стратегічному напрямі діяльності, іншою вагомою причиною використання аутсорсінгу вважається також здійснення корпоративних (організаційних) змін з метою підвищення ефективності бізнесу.

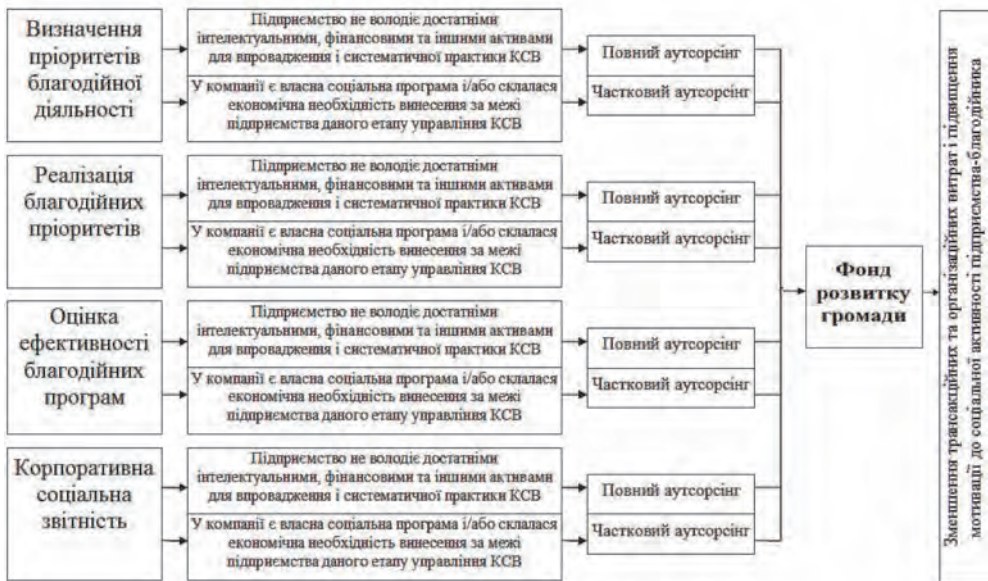
За складністю організації аутсорсінгових партнерств і ступенем залучення компанії-аутсорсера до процесу, результатом якого є досягнення стратегічних цілей компанії-замовника, аутсорсінгові партнерства класифікують таким чином [13, 50–59]: 1) повний аутсорсінг – передача сторонньому виконавцю відповідної виробничої чи сервісної ланки в повному обсязі; 2) частковий аутсорсінг – передача певного набору визначених функцій, пов'язаних з виконанням тієї або іншої ланки виробничого чи сервісного процесу; 3) вдосконалений аутсорсінг – передача аутсорсеру кількох, більшості або всіх ланок виробничого і/або сервісного процесу та відповідних функцій.

Особливого значення в аутсорсінгових технологіях набуває розробка механізмів контролю за діяльністю аутсорсінгової компанії. Реалізація цих механізмів має на меті недопущення зниження якості послуг аутсорсера. Разом з тим проблема принципала-агента у цьому зв'язку не стає принциповою, оскільки аналогією відносинам аутсорсінгу є відносини стратегічного партнерства, а не відносини підряду. З метою її попередження, або у разі ймовірності її виникнення, цю проблему вирішують шляхом забезпечення часткової участі компанії-замовника в управлінні компанії-аутсорсера або дольової участі аутсорсера в активах замовника.

Громадські організації закордоном часто долучаються до розробки й реалізації соціальних ініціатив компаній. Перспективи активізації громадських організацій як суб'єктів соціальної політики в Україні нами описані у [14]. Співпрацю вітчизняного



бізнесу з ними було б доцільно організовувати на засадах аутсорсінгу, де громадські організації поставали б аутсорсерами, що надають послуги із оптимізації та адміністрування благодійної й спонсорської діяльності бізнесу, а організації бізнес-сектору – замовниками аутсорсінгу. Особливого значення у цьому зв'язку набувають фонди розвитку громади (фонди РГ) – специфічні громадські інституції, засновані за участю державних органів, бізнесових і громадських організацій та орієнтовані на підтримку соціальних програм і проектів у певному територіальному утворенні через акумулювання місцевих ресурсів в єдиний пул (рис. 1). Обґрунтування широкого використання фондів РГ у регіональній соціальній політиці нами було здійснено у [15]. Організаційні аспекти їх використання у здійсненні КСВ українського бізнесу описана нами у [16; 17].



**Рис. 1. Аутсорсінг корпоративної соціальної відповідальності**

Економічний аспект соціального аутсорсінгу полягає у зменшенні альтернативної вартості використання підприємством ресурсів, які спрямовуються у соціальну сферу. В такий спосіб вирішується дилема щодо вибору між капіталізацією отриманого підприємством прибутку і використанням його з метою нарощування конкурентних позицій бізнесу через КСВ. При цьому, з використанням моделі фондів РГ, створюються передумови до формування інвестиційного потоку з соціальним призначенням у масштабах певного регіону.

Значення благодійного аутсорсінгу зростає, коли приймається рішення про реструктуризацію бізнесу на засадах КСВ, тобто у разі здійснення масштабних корпоративних змін, метою яких є оптимізація функціональної структури управління чи виробничих процесів для приведення їх у відповідність із задекларованими соціальними пріоритетами. Таке рішення приймається на певній еволюційній стадії розвитку КСВ і самого підприємства та може спричинити перегляд концептуальних засад його діяльності.

Значний конкурентний та соціальний потенціал аутсорсінгу благодійних аспектів корпоративної стратегії міститься, на нашу думку, передусім у повній та частковій його формах. При цьому приймається, що такий аутсорсінг і його специфіка можуть бути елементом більш складної аутсорсінгової взаємодії, що передбачає, поряд із благодійним аутсорсінгом, передачу стороннім агентам інших видів і форм КСВ (наприклад, добродійного маркетингу чи внутрішніх аспектів КСВ – обслуговування окремих категорій стейкхолдерів).

Повний благодійний аутсорсінг доцільно використовувати тоді, коли підприємство, усвідомлюючи переваги КСВ, з об'єктивних причин не володіє достатніми інтелектуальними, фінансовими та іншими активами для впровадження і систематичної практики соціально відповідальних підходів. У цьому випадку фонди РГ здатні окреслити ряд конструктивних пропозицій, що передбачають їх повну відповідальність за реалізацію всіх перелічених вище етапів управління соціальною діяльністю компанії і послідовне виконання відповідних функцій згідно із взятими на себе зобов'язаннями.

Частковий благодійний аутсорсінг доречний за умови наявності у компанії власної соціальної програми, що ґрунтується на чітко визначених соціальних пріоритетах, і/або тоді, коли склалася необхідність винесення за межі підприємства деякого етапу управління КСВ, зумовлена економічними міркуваннями. Можна повністю або частково екстерналізувати етап реалізації соціальної програми компанії чи етап комплексної евалуації досягнутих результатів та корпоративної соціальної звітності. Перспективу має також кадровий аутсорсінг для потреб самостійної соціальної діяльності компанії. Мається на увазі комплекс послуг, що можуть надаватися фондами і включають пошук та добір персоналу для управління КСВ підприємства.

Слід окремо зазначити, що в аутсорсінгових стосунках фонду РГ і соціально відповідального бізнесу проблема принципала-агента втратить актуальність, оскільки участь представників бізнесу в управлінських структурах фонду-аутсорсера є обов'язковою за визначенням, а тому ризик виникнення ситуації, зумовленої ухиленням від контрактних зобов'язань, є мінімальним, а гарантії цільового використання наданої допомоги – максимальними.

Таким чином, аутсорсінг КСВ в Україні об'єктивізований тим фактом, що благодійна діяльність для кожної бізнесової структури априорі є неосновною функціональною ланкою, а тому алокація ресурсів на цьому напрямі може зменшити ефективність основного виробництва. Створення спеціалізованих відділів у межах організаційної структури можуть собі дозволити лише фінансово й організаційно потужні підприємства. До того ж, новітня світова фінансова криза змушує підприємства зменшувати соціальні видатки. Водночас в нових для України умовах концепція КСВ стає загальним імперативом у світлі пошуків інтеграції України у світове господарство. Сутність аутсорсінгу КСВ – система відносин, що виникає при передачі внутрішніх функцій підприємства, пов'язаних із реалізацією КСВ, і всіх необхідних для цього активів в організацію-постачальника (аутсорсера), що спроможна професійно адмініструвати КСВ даного замовника з відносно меншими затратами протягом обумовленого часу за визначену ціну. Використання різних форм (насамперед, повної та часткової) аутсорсінгу КСВ має найбільшу перспективу в структурі фондів розвитку громади – організаційної моделі, яка дає змогу мінімізувати можливі наслідки недобросовісного виконання аутсорсером контрактних зобов'язань та – за умови широкого запровадження в територіальних громадах – може зміцнити регіональний рівень здійснення соціальної політики в Україні.

### Джерела

1. Відомий український бізнесмен Пінчук має намір залишатися філантропом і в умовах кризи [Електронний ресурс] // FINANCE.UA: финансы Украины, курсы валют, кредиты, депозиты, банки, компании. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2009/02/01/150380>
2. *Henderson D. Misguided Virtue: False Notion of Corporate Social Responsibility / D. Henderson.* – Lnd. : The Institute of Economic Affairs, Hobbs the Printers, 2001. – P. 56–63.
3. *Porter M. Philanthropy's New Agenda: Creating Value / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review [Reprint 99610].* – 1999. – Nov.–Dec. – P. 121–130.
4. *Argenti Paul A. Corporate Communication / Paul A. Argenti.* – N.Y. etc. : McGraw-Hill, 1994. – P. 64.
5. *Тульчинский Г. Л. Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации) / Г. Л. Тульчинский.* – СПб. : Справочники Петербурга, 2006. – 104 с.
6. *Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності (проект) / Форум соціально відповідального бізнесу України.* – К., 2006. – 20 с.
7. *Симпсон С. Социальное измерение в бизнесе: бизнес, общество, власть / Сьюзан Симпсон, Сергей Туркин.* – М. : НП Соц. инвестиции ; Междунар. форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского, 2001. – 96 с.
8. *Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский.* – М. : Вершина, 2006. – 336 с.
9. *Бизнес и общество: выгодное партнерство / под общ. ред. А. А. Нещадина.* – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
10. *Clarkson M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M. Clarkson // The Academy of Management Review.* – 1995. – Vol. 20, № 1. – P. 92–117.
11. *Emerson J. Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector / J. Emerson, J. Wachowicz, S. Chun // Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium.* – S.F., Calif. : The Roberts Foundation, 2000. – Vol. 2. – 2000. – P. 131–173.
12. *Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд.* – М. : Вильямс, 2002. – С. 40.
13. *Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ.* – М. : Дело, 2003. – 270 с.
14. *Звонар В. П. Перспективи активізації в Україні діяльності громадських організацій як суб'єктів соціальної політики (на матеріалах Волинської області) / В. П. Звонар // Управління розвитком : зб. наук. статей.* – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. – №8. – С. 28–30.
15. *Звонар В. П. Урахування зарубіжного досвіду діяльності фондів розвитку громади під час реалізації соціальної політики в регіонах України / В. П. Звонар // Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 трав. 2007 р., Луцьк / за ред. В. Й. Лажніка, С. В. Федонюка.* – Луцьк : РВВ „Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – С. 329–332.
16. *Звонар В. П. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті перспектив соціальної політики України / В. П. Звонар, М. І. Карлін // Демографія та соціальна економіка.* – 2007. – № 1. – С. 184–193.
17. *Звонар В. П. Організаційно-економічні засади розвитку міжсекторного партнерства в контексті реалізації соціальної політики України / В. П. Звонар // Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка.* – 2007. – № 12. – С. 67–73.



**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність і визначено шляхи використання аутсорсінгу корпоративної соціальної відповідальності в соціальній політиці України. Основним аргументом на користь такого аутсорсінгу є надзвичайна складність (а відтак – і ресурсоемність) процесу управління програмами корпоративної соціальної відповідальності. Використання різних форм (насамперед, повної та часткової) аутсорсінгу корпоративної соціальної відповідальності має найбільшу перспективу на регіональному рівні здійснення соціальної політики – в структурі фондів розвитку громади.

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость и определены пути использования аутсорсинга корпоративной социальной ответственности в социальной политике Украины. Основным аргументом в пользу такого аутсорсинга служит чрезвычайная сложность (а значит – и ресурсоемкость) процесса управления программами корпоративной социальной ответственности. Использование разных форм (прежде всего, полной и частичной) аутсорсинга корпоративной социальной ответственности имеет наибольшую перспективу на региональном уровне осуществления социальной политики – в структуре фондов местного развития.

**Summary.** The paper argues the necessity and defines means of application of outsourcing to corporate social responsibility (CSR) in social policy of Ukraine. As CSR (corporate charity) is a secondary (not-product-related) activity to any for-profit organization, the allocation of resources (human, managerial, financial etc.) to this activity may decrease effectiveness of the major (product-related) functions, lessening the competitive ability of an enterprise. Initiation of specialized CSR-departments within an organizational structure (in order to provide expenditure control, feedback control and social effect monitoring) is a luxury, which most businesses in Ukraine can not afford. CSR-ignoring practices contradict imperatives of conventional modern business rules (e.g. sustainable development doctrine), which have presented CSR as a “must” for prosperous firms and successful for-profits throughout the world. Ukraine is also involved in the deployment of those imperatives as a new market economy country. Taking the burden of CSR-caused extra costs off a firm, outcontracting of CSR may contribute to wide spreading of corporate philanthropy, thus providing social policy and social-oriented activities in Ukraine with potentially essential assets.

The paper derives, that deployment of CSR-outsourcing will produce the best effect on the regional level of social policy of Ukraine – within community foundations as community-based non-profit organizations, usually established in an area to help solving local social problems through accumulation and distribution chiefly local resources, aimed for social projects and programs of different kind.

*Ключові слова:* аутсорсинг; корпоративна соціальна відповідальність; соціальна політика; бізнес; стратегія; благодійність; конкуренція.

*Ключевые слова:* аутсорсинг; корпоративная социальная ответственность; социальная политика; бизнес; стратегия; благотворительность; конкуренция.

*Keywords:* outsourcing; corporate social responsibility; social policy; business; strategy; charity; competitiveness.

*Стаття надійшла до редакції журналу 07.04.2009 р.*