

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

Tarptautinių santykių ir diplomatijos programa

RUGILĖ KATINAITĖ

DIDŽIŲJŲ VAKARŲ TECHNOLOGIJŲ KOMPANIJŲ PASKATOS ĮSITRAUKTI Į  
TARPVALSTYBINIUS KONFLIKTUS: RUSIJOS KARO PRIEŠ UKRAINĄ ATVEJIS

*BAIGIAMASIS MAGISTRO DARBAS*

Darbo vadovas:  
Ieva Skurdauskaitė

Vilnius, 2024

**Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:**

.....  
.....  
.....

.....

(data)

.....

(v., pavardė)

.....

(parašas)

**Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:**

.....

(data) (Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

**Magistro darbo recenzentas/ė:**

.....

(v., pavardė)

**Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:**

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas magistro darbas „Didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų paskatos įsitraukti į tarpvalstybinius konfliktus: Rusijos karo prieš Ukrainą atvejis“ yra:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateikta kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Rugilė Katinaitė

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

***Katinaitė R. Didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų paskatos įsitraukti į tarpvalstybinius konfliktus: Rusijos karo prieš Ukrainą atvejis:*** Politikos mokslų specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė Ieva Skurdauskaitė – V., 2024. – 60p.

***Reikšminiai žodžiai:*** didžiosios technologijų kompanijos, Rusijos karas prieš Ukrainą, socialinė korporacinė atsakomybė, transnacionalizmas, nevalstybiniai veikėjai, kibernetinis saugumas, kompiuterinė debesija, humanitarinė parama.

Vienas mažiausiai tirtų reiškinų Rusijos karo prieš Ukrainą kontekste – Vakarų rėmėjų, didžiųjų technologijų kompanijų, neatlygintina pagalba saugant skaitmeninę erdvę ir paliekant Rusijos rinką. Istorškai tarptautinės kompanijos išnaudojo tarpvalstybinius karus savoms reikmėms. Toks didžiųjų tarptautinių kompanijų elgesys buvo didele dalimi vedamas materialistinių poreikių – tai yra siekio pasipelninti. Priešingai, įsitraukimas į Rusijos karą prieš Ukrainą yra savanoriškas, aiškiai deklaruojantis, kuri konflikto pusė yra palaikoma. Tad šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokiomis pagrindinėmis paskatomis motyvuojamos tarptautinės technologijų kompanijos įsitraukia į tarpvalstybinius konfliktus nagrinėjant Rusijos karo prieš Ukrainą atvejį. Pasitelkta minimalistinio proceso atsekimo logika, kurios pagrindinis informacijos šaltinis – viešai prieinama informacija apie kompanijos veiklą ir pusiau struktūruoti kokybiniai interviu, padėję atsakyti į magistro tyrimo klausimą.

<b>Turinys</b>	
<b>Įvadas</b> .....	6
<b>Teorinis pagrindas</b> .....	10
<b>Transnacionalizmas</b> .....	11
<b>Korporacijos socialinė atsakomybė</b> .....	12
<b>Metodologija</b> .....	17
<b>Proceso atsekimas</b> .....	18
<b>Pusiau struktūruotų interviu metodas ir papildomi viešieji šaltiniai</b> .....	24
<b>Ribojimai</b> .....	25
<b>Empiriniai rezultatai</b> .....	27
<b>Kontekstas: didžiųjų technologijų kompanijų KSA strategijos taikos metu</b> .....	28
<b>Pirmoji karo Ukrainoje savaitė ir 2022 m.: didžiųjų technologijų kompanijų nuosekli parama Ukrainai ir aktyvios veiklos Rusijoje nutraukimas</b> .....	31
<b>Instrumentinis KSA</b> .....	36
<b>Vertybinis KSA</b> .....	42
<b>Ar tai mišri KSA strategija?</b> .....	49
<b>Išvados</b> .....	50
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	53
<b>Priedai</b> .....	58
<b>Priedas Nr. 1. Interviu klausimynas</b> .....	58
<b>Priedas Nr. 2. Pusiau struktūruotų interviu transkripcijos</b> .....	59
<b>Summary</b> .....	59

## Ivadas

2022 m. vasario pabaigoje Ukrainos Skaitmeninės transformacijos ministras Mykhail Fedorov prieš Rusiją pradėjo vykdyti technologinę kampaniją, apimančią keletą žingsnių. Jais buvo įgyvendintos daugialypės pastangos apsaugoti ir apginti Ukrainą skaitmeninėje erdvėje. Naudodamasis „Twitter“ ir kitomis socialinėmis medijomis, M. Fedorov paragino tarptautines technologijų kompanijas, tokias kaip „Apple“, „Google“, „Microsoft“, „Intel“, „Amazon“ ir kitas, nutraukti verslą Rusijoje, siekdamas atskirti ją nuo pasaulinės ekonomikos ir globalaus interneto. Rusijai užpuolus šalį, Ukrainos vyriausybė greitai sutelkė didžiųjų technologijų kompanijų pagalbą virtualioje erdvėje. „Google“ padėjo Ukrainai net keliuose frontuose: suteikdama šaliai oro pavojaus signalų programėlę, nemokamą anti-DDoS programinę įrangą, prieigą prie svarbios atvirųjų šaltinių žvalgybinės informacijos (angl. OSINT) per komercinius palydovus – Ukrainos karinės pajėgos sekė rusų karių judėjimą naudodamos „Google Žemėlapius“<sup>1</sup>. Svarbų vaidmenį turėjo ir „SpaceX“ interneto ryšio parama per „Starlink“ palydovus, kadangi priekinės fronto linijos Ukrainos pajėgos yra bene didžiausi „starlinkeriai“. „Microsoft“ ir „Amazon“ padėjo Ukrainos viešajam ir privačiam sektoriams saugant jų kritinės programinės įrangos paslaugas nuo kibernetinių atakų – perkėlė jų vietines paslaugas į debesiją, kad būtų užtikrintas kritinių paslaugų tiekimas ir duomenų apsauga.

Šiame tarpvalstybiniame kare, vykstančiame Ukrainoje, kompleksinės kibernetinės atakos<sup>2</sup> yra viena iš svarbiausių, tačiau ne pagrindinė efektyviausia rusų naudojama taktika. Ukraina jau nuo 2015 m. galėjo būti vadinama „žaidimo aikštele“ Rusijos kibernetinėms operacijoms. 2022 m. kritinės paslaugos su didžiųjų technologijų kompanijų pagalba vos prasidėjus karui buvo perkeltos į duomenų centrus kitose Europos valstybėse, alternatyvūs komunikacijos būdai taip pat buvo paruošti tikintis atakų prieš palydovus.<sup>3</sup> Tad bent keletas skirtingų faktorių sutrukdė Maskvos kibernetinių operacijų efektyvumui. Pavyzdžiui, kibernetinės atakos buvo koncentruojamos į tuos pačius taikinius kaip kinetinės operacijos (komunikacija, elektra, transportas), tačiau Ukraina taip pat sulaukė didelės tarptautinės paramos kalbant ne tik apie „geležį“, bet ir apie tinklo saugumą.

---

<sup>1</sup> Jeffrey Sonnenfeld ir Steven Tian, „Zelensky unplugged: Ukraine’s president gives American CEOs advice and sobering warnings about ‘our common war’“, Fortune, 2022. <<https://fortune.com/2022/06/14/ukraine-zelensky-addresses-us-ceos-yale-summit/>> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.06.14]

<sup>2</sup> išskyrus keletą tokių kaip KA-SAT palydovų veiklos sutrikdymas 2022-ųjų vasarį, duomenis naikinančios programinės įrangos „HermeticWiper“ pasitelkimas atakuojant šalies energetikos, informacinių technologijų, žiniasklaidos ir finansų sektorius. Ravie Lakshmanan, „E.U. Blames Russia for Cyberattack on KA-SAT Satellite Network Operated by Viasat“, the Hacker news, 2022 m. <<https://thehackernews.com/2022/05/eu-blames-russia-for-cyberattack-on-ka.html>> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.10.14]; Nacionalinis kibernetinio saugumo centras, *Nacionalinės kibernetinės būklės veiklos ataskaita*, 2022.

<sup>3</sup> „Lessons from Russia’s cyber-war in Ukraine“, the Economist, 2022. <<https://www.economist.com/science-and-technology/2022/11/30/lessons-from-russias-cyber-war-in-ukraine>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.10.14]

Nagrinėjant tarptautinių kompanijų veikimą ir įtaką tarptautiniams santykiams ar konfliktams galima pastebėti, jog daugelis tyrimų šiame lauke yra atlikti vadybos ir tarptautinio verslo ekspertų. Daugiausia nagrinėjamas kompanijų veiksmingumas ir efektyvumas iš vidinės perspektyvos, net kaštų ir naudos analizės įtraukia tik ekonominį dėmenį.<sup>4</sup> Kadangi ši tema, Rusijos karo prieš Ukrainą kontekste, pakankamai nauja, rimtesnių tarptautinių santykių analizių – vienetai. Čia galima įvardinti Alison Russel 2023 m. pradžios straipsnį apie naująją karo taktiką – korporacijų boikotą. Pasitelkiant skaitmeninės blokados apibrėžimą autorė įvardina tarptautinių kompanijų paramos Ukrainai svarbą ir įtaką tarpvalstybiniais šiuolaikiniais konfliktams.<sup>5</sup> Tačiau svarbu paminėti, kad tarptautinis verslas ir karas turi stiprų istorinį ryšį – mainai tarp valstybių ir praeityje buvo svarbi sąlyga siekiant išvengti karo. Klasikinio liberalizmo atstovai, pavyzdžiui, Adam Smith ir Immanuel Kant tikėjo, jog tarpusavy glaudžiai prekiaujančios valstybės bus taikios, nes ekonominis tarpusavio priklausomumas didins ilgalaikės taikos tikimybę. „Neoliberalus susilieėjimas“ yra plačiai žinomas požiūris – tarptautinių korporacijų mobilumas laisvosios prekybos kontekste gerina gyvenimo lygį visose šalyse. Be to, šis procesas perkelia kapitalą ir technologijas į užsienį, taip skurdesniuose kraštuose gyvenančių žmonių gyvenimo lygis kyla greičiau.<sup>6</sup> Tad liberalios tarptautinės politinės ekonomijos apibrėžimuose tarptautinės technologijų kompanijos užima taikos kūrėjų, tarpusavio ekonominių mainų glaudinimo ir pelno siekimo vaidmenį. Vis dėlto negalima paneigti fakto, kad istoriškai tarptautinės kompanijos išnaudojo tarpvalstybinius karus savoms reikmėms – Pirmojo ir Antrojo pasaulinio karo metais agresyviai plėtėsi į užsienio rinkas<sup>7</sup>, naudojosi politinio nestabilumo sąlygomis ir bendradarbiavo su valstybėmis, galinčiomis pasiūlyti pigią darbo jėgą<sup>8</sup>, buvo daug kartų teistos tarptautiniuose teismuose dėl prisidėjimo prie smurto<sup>9</sup>. Toks didžiųjų tarptautinių kompanijų elgesys buvo didele dalimi vedamas materialistinių poreikių – tai yra siekio pasipelninti.

Priešingas veiksmas matomas viename mažiausiai tirtų reiškinijų Ukrainos ir Rusijos karo kontekste – Vakarų rėmėjų, didžiųjų technologijų kompanijų, pagalba saugant Ukrainos skaitmeninę erdvę. Daugelio didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų elgesys prasidėjus karui buvo savanoriškas, sukuriantis korporacijų boikotą Rusijai remiant kitą konflikto pusę – Ukrainą. Tai vienas pirmųjų tokių

---

<sup>4</sup> John H. Dunning ir Sarianna M. Lundan. *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, 2008.

<sup>5</sup> Alison Lawlor Russell, "Digital blockade or corporate boycott?." *Æther: A Journal of Strategic Airpower & Spacepower* 2, no. 1 (2023): 17.

<sup>6</sup> Jeffrey D Sachs et al., "Economic reform and the process of global integration." *Brookings papers on economic activity* 1995.1 (1995): 1-118.

<sup>7</sup> Robert Fitzgerald, "International Business and the Development of British Electrical Manufacturing, 1886–1929." *Business History Review*, Vol. 91 No. 1, (2017): 31–70.

<sup>8</sup> Joachim Lund, "Building Hitler's Europe: Forced Labor in the Danish Construction Business during World War II." *Business History Review*, Vol. 84 No. 3, (2010): 479–499.

<sup>9</sup> Lund, "Building Hitler's Europe: Forced Labor in the Danish Construction Business during World War II."

atvejų šiuolaikinėje tarptautinių santykių istorijoje, kai skaitmeninėje erdvėje veikiantys žaidėjai tampa tarptautinės teisės „įgyvendintojais“ ir pasirenka vieną iš konflikto pusių. Kaip jau minėta, daugelis didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų veikė dviem būdais: 1) padėjo Ukrainai teikdamos nemokamas paslaugas technologijų sektoriuje bei humanitarinę pagalbą; 2) pasitraukė iš Rusijos nustodamos prekiauti šalyje ar bent laikinai apribojo savo veiklą, suteikė palankias sąlygas darbuotojams ukrainiečiams. Galima daryti prielaidą, jog racionalaus pasirinkimo teorija ir Adam Smith minties šalininkai diktuočių priešingai – pasitraukusios iš Rusijos didžiųjų technologijų kompanijos patyrė ekonominių nuostolių. O tai yra vienas pagrindinių konflikto kaštų – klestėjimo mažėjimas, sukeltas potencialius tarpusavio mainų praradimus.<sup>10</sup> Vis dėlto tai yra kompleksinis klausimas, nes keičiantis situacijai globalioje arenoje, ekonominiai nuostoliai nebeatrodo esantys vienintele paskata. Šiais laikais informacija sklinda greitai, o demokratinis pasaulis juda viena, žmogaus teisių, taikos ir socialinio teisingumo, linkme. Vis svarbesnį vaidmenį kompanijų darbotvarkėje užima kiti kriterijai – socialiai atsakingas elgesys, reputacija, etinės kompanijos vertybės.

Iki šiol transnacionalinių nevalstybinių veikėjų, didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų, vaidmuo kare būtent šiuo aspektu netirtas, nes tokio masto ginkluotame konflikte jų pridėtinė vertė nebuvo tiek aktuali. Tad šio magistro tyrimo **problematika** atsiskleidžia analizuojant Vakarų technologijų kompanijų veikimą – didžiosios tarptautinės kompanijos yra nevalstybiniai veikėjai ir neretai gali elgtis savarankiškai, tad prasidėjus karui jos nėra savaimė įpareigtos nutraukti verslo ryšius ir bent jau trumpuoju laikotarpiu atsisakyti pelno<sup>11</sup>. Vis dėlto Rusijos karo Ukrainoje atveju Vakarų technologijų kompanijos reaguoja priešingai. Tokie pokyčiai, lėtai vykstantys nuo XXI a. pradžios, kelia **klausimą** apie nevalstybinių veikėjų (didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų) paskatas įsitraukti į Rusijos-Ukrainos karą ir bendrai – į tarpvalstybinius konfliktus. Analizuojant tyrimo problemą, siekiama šio magistro darbo **tikslo** – išsiaiškinti, kokiomis pagrindinėmis paskatomis (ekonominėmis, vertybinėmis ar mišriomis) motyvuojamos tarptautinės technologijų kompanijos įsitraukia į tarpvalstybinius konfliktus. Įsitraukimas į karą šio tyrimo apimtyje reiškia skaitmeninį dėmenį – didžiosios technologijų kompanijos fiziškai nekariauja, tačiau padeda virtualioje erdvėje – remia Ukrainą ir boikotuoja Rusiją išeidamos iš rinkos ar mažindamos paslaugų apimtį.

Analizuojant technologijų kompanijų įsitraukimą į tarpvalstybinį konfliktą, taikomos dvi **teorinės priegios** – **transnacionalizmas ir korporacijos socialinės atsakomybės (toliau – KSA) konceptas**. Transnacionalizmas taikomas apibrėžiant tarptautines kompanijas kaip nevalstybinius

---

<sup>10</sup> Solomon William Polachek, “Conflict and Trade”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol 24 No.1, (1980): 55–78.

<sup>11</sup> Andrew G. Long, “Bilateral Trade in the Shadow of Armed Conflict”. *International Studies Quarterly*, Vol.52 No 1, (2008): 81–101.



veikėjus. Transnacionalizmas tokius veikėjus skirsto į idėjinius bei instrumentinius ir teigia, jog idėjiniai veikėjai yra ne pelno siekiančios organizacijos, o instrumentiniai – priešingai – yra motyvuojami vien pelno.<sup>12</sup> Tad magistro darbe ieškoma įrodymų, ar didžiosios technologijų kompanijos gali veikti ne tik kaip instrumentiniai, bet ir kaip idėjiniai arba abiejų tikslų siekiantys transnacionaliniai veikėjai. Siekiant analizuoti kompanijų paskatas, šio magistro darbo apimtyje nauda yra suprantama plačiau nei vien ekonominė nauda, kuri yra matuojama pajamomis, sugeneruotomis pinigais arba įgyvendinus tam tikrą politiką<sup>13</sup>. Šiam aiškinimui pasitelkiamas **Korporacinės socialinės atsakomybės (KSA) konceptas**, teigiantis, jog socialinė korporacijos atsakomybė, apimanti vertybėmis grįsta elgesį, yra ne ką mažiau svarbus aspektas nei finansinė kompanijos gerovė.<sup>14</sup> Tai ne tik piniginės, bet ir vertybinės paskatos, kurios bus matuojamos tikrinant, ar buvo atliekamas konkretus veiksmas. Pavyzdžiui, kiek kompanijai rūpi jos reputacija Vakarų akyse, kokias baudas kompanija yra gavusi už sutarčių Rusijoje nesilaikymą, kokio dydžio paramą kompanija yra suteikus Ukrainoje esantiems jų pačių darbuotojams ir šeimoms.

Įvertinus šio tyrimo **objektą** – didžiųjų technologijų kompanijų paskatas – ir tyrimo apimtį, atlikta reprezentatyvių kompanijų atranka. Pirmiausiai, vertinamos technologijų kompanijos – tai Vakaruose įkurtos ir tiesiogiai į užsienio šalis investuojančios kompanijos.<sup>15</sup> Taip pat analizuojamos didžiausios kompanijos, kurios laikomos tarptautinėmis, t. y. veikiančiomis ne tik valstybėje, kurioje įsikūrė, bet ir generuojančiomis bent 25 proc. savo pelno užsienyje.<sup>16</sup> Kadangi tyrimas yra ribotos apimties, pasirinktos tos kompanijos, kurios labiausiai vokalizavo savo paramą Ukrainai, teikė panašaus spektro paramą ir pateikė išsamias savo veiklos analizes – „Microsoft“, „Google“ ir „Amazon“. Tiriant šių kompanijų paskatas, darbe **naudojamas interviu metodas bei minimalistinio proceso atsekimo logika**. Minimalistinio proceso atsekimo būdu: a) patikrinama, ar apskritai yra randamas ryšys tarp kompanijos pasirinktos KSA strategijos, kurią sudaro įvairios paskatos, ir įsitraukimo į karą; b) tuomet pusiau struktūruotų interviu ir viešų šaltinių analizės būdu surandami įrodymai apie konkrečias paskatas, motyvuojančias didžiąsias technologijų kompanijas įsitraukti į karą. Kadangi reiškinys sąlyginai naujas, o vykstantys procesai nėra tiesiniai, priešingai, įtraukiantys daug skirtingų paskatų, nebūtinai kylančių

---

<sup>12</sup> Margaret E. Keck ir Kathryn Sikkink, *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, (Cornell University Press, NY, 1998): 30.

<sup>13</sup> Ekonominė nauda matuojama pajamomis, sugeneruotomis pinigais arba įgyvendinus tam tikrą politiką (veiklos kryptį). Oxfordreference., <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095741313> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.29]

<sup>14</sup> Janine S. Hiller, "The benefit corporation and corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 118 (2013): 296.

<sup>15</sup> Robert Gilpin, *The Political Economy of the Multinational Corporation: Three Contrasting Perspectives*, *The American Political Science Review*, 1976): 184-191.

<sup>16</sup> Investopedia, „Multinational Corporation: Definition, How It Works, Four Types“ <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.26]

viena iš kitos, giluminė proceso atsekimo analizė nevykdoma. Interviu metodas magistro darbe yra svarbus pirminis informacijos šaltinis, papildantis ir paaiškinantis randamą ryšį tarp instrumentinių bei vertybinių paskatų ir didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimo į Rusijos karą prieš Ukrainą.

Remiantis tyrimo problema ir teorinėmis priegomis bei siekiant nustatyti ryšio egzistavimą tarp instrumentinių arba vertybinių kompanijų paskatų ir jų atliekamo veiksmo Ukrainoje, formuluojamos tokios tyrimo **hipotezės**:

**H1** – Ekonominė nauda yra pagrindinė paskata, kuri nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.

**H2** – Įvairių socialiai atsakingų paskatų rinkinys (etinių, reputacinių, teisinių) nulėmė Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.

Tad magistro darbo tyrime išskiriami šie **pagrindiniai uždaviniai**: 1) sukonstruoti teorinį modelį, apimančią transnacionalizmo teoriją ir KSA konceptą, didžiųjų technologijų kompanijų pasirinktam veiksmui tirti; 2) vadovaujantis minimalistinio proceso atsekimo logika – pusiau struktūruotų interviu ir viešų šaltinių analizės būdu surasti ryšį bei įrodymus apie konkrečias paskatas, motyvuojančias didžiąsias technologijų kompanijas įsitraukti į karą Ukrainoje; 3) remiantis analize pateikti išvadas ir atsakyti į pagrindinį tyrimo klausimą.

## Teorinis pagrindas

Tarptautinių santykių literatūroje galima rasti nemažai tyrimų, analizuojančių ekonominius globalius mainus (tarptautinės politinės ekonomikos teorijos) bei valstybių ir privačių veikėjų ryšį. Šiam tyrimui aktualus nevalstybinių veikėjų vaidmuo, todėl naudojama tarptautinių santykių teorija, nagrinėjanti nevalstybinius veikėjus ir pagrindines prielaidas jų veikimui – transnacionalizmas. Pirmiausia aptarus šios teorijos prielaidas, po to ji bus papildyta korporacijos socialinės atsakomybės (KSA) konceptu – jame teigiama, jog ekonominė nauda nebūtinai yra pagrindinė kompanijų paskata ar bent jau ne vienintelė motyvuojanti veikti. Magistro darbe analizuojama, ar tikrai ekonominę naudą (t.y. pelną) gali nusverti ar veikia tik papildyti kitokio tipo – KSA koncepte apibūdinama – nauda. Nors pats KSA konceptas yra vadybinė prieiga, tačiau ją papildžius transnacionalizmo kontekstu apimamas ir globalios politikos dėmuo. Vėliau kompanijų veiksmą lemiančios paskatos bus klasifikuojamos metodologijoje pagal ekonominę naudą ir skirtingas KSA strategijas, o jas apimantiems paskatų rinkiniams tirti bus naudojamas proceso atsekimo metodas.

## Transnacionalizmas

Transnacionalizmas pagrindinį dėmesį skiria nevalstybiniais veikėjams bei jų svarbai valstybių vidaus ir užsienio politikai globalizacijos procese. Nors tarptautiniuose santykiuose svarbiausias žaidėjas yra valstybė, tačiau čia pabrėžiamas nevalstybinių veikėjų vaidmuo. Pastarieji – nevyriausybinės organizacijos, privačios kompanijos – yra įrankiai siekiant taikos, kai to jau nebegali valstybė, ją remiant ar siekiant įtakos dėl savo tikslų. Žiūrint istoriškai, transnacionaliniai veikėjai egzistavo dar nuo XVII amžiaus (Rytų Indijos kompanijos), tačiau pastarieji keli dešimtmečiai žymi stiprų jų veikimo suintensyvėjimą ir svarbą globaliai valdysenai. Atsitraukiant nuo taikos meto, teorija teigia, jog konflikto sukelti kaštai yra tiesiogiai susiję su klestėjimo mažėjimu, tad nevalstybiniai veikėjai bus suinteresuoti skleisti taiką kuo glaudžiau bendradarbiaujant tarp skirtingų visuomenių.<sup>17</sup> Vienas pagrindinių transnacionalizmo tyrėjų Thomas Risse tokius veikėjus apibūdina kaip politinius, kultūrinius, socialinius ar ekonominius darinius, veikėjus ar grupes, kurie daro įtaką bent kelioms vyriausybėms, visuomenėms bei yra sąlyginai nepriklausomi nuo vidinės kontrolės siekiant savo tikslų.<sup>18</sup> Identifikuojamas platus sąrašas veikimo būdų, kuriais transnacionaliniai veikėjai siekia savo tikslų, tai – problemos sukūrimas, darbotvarkės nustatymas, institucinės procedūros, įtaka tam tikram diskursui bei valstybių ar tarptautinių organizacijų pozicijoms.<sup>19</sup> Kaip tos procedūros bus taikomos priklauso ir nuo šių grupių paskatų. Jos yra įvairios – instrumentiniai veikėjai, daugiausiai ekonominiai, siekia organizacijos finansinės gerovės, o tie nevalstybiniai veikėjai, kurie siekia tam tikrų idėjų/žinių sklaidos, yra motyvuojami bendrojo gėrio kūrimu ir tai dažniausiai yra nevyriausybinės organizacijos, diasporos, įvairios asociacijos.<sup>20</sup>

Pagal šį transnacionalizmo taikomą apibrėžimą tarptautinės kompanijos turėtų atitikti instrumentinių transnacionalinių veikėjų, siekiančių ekonominės naudos, aprašymą. Dar XX amžiaus pradžioje, Delavero valstijoje vykusio teismo posėdžio Dodge prieš Ford metu, buvo įtvirtintas verslo korporacijos esminis tikslas – akcijų savininkų viršenybė ir turto maksimizavimas.<sup>21</sup> Tai suponuoja, jog kompanijų tikslas yra pelnas, tad ir visos jų taikomos procedūros yra orientuotos į ekonominę gerovę. Tačiau šiame magistro darbe matuojama, ar ekonominė nauda (pajamos, pelnas, rinkos kapitalizacija) yra likusi pagrindine ir vienintele paskata, svarbia tarptautinėms kompanijoms. Pavyzdžiui, Ian Bremmer

---

<sup>17</sup> Solomon William Polachek, "Conflict and trade." *Journal of conflict resolution* 24, no. 1 (1980): 55-78.

<sup>18</sup> Thomas Risse, "Transnational actors and world politics." In *Corporate ethics and corporate governance*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, (2007): 431.

<sup>19</sup> Margaret E. Keck ir Kathryn Sikkink, *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, (Cornell University Press, NY, 1998): 30.

<sup>20</sup> Joseph S Nye, ir Robert O. Keohane, "Transnational relations and world politics: An introduction." *International organization* 25.3 (1971): 329-349.

<sup>21</sup> Janine S Hiller, "The benefit corporation and corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 118 (2013): 287-301.

išsamioje nevalstybinių veikėjų analizėje „The Technopolar Moment How Digital Powers Will Reshape the Global Order“ teigia, jog nevalstybiniai veikėjai su technologijų kompanijomis priešakyje daro vis daugiau įtakos geopolitikai. Galėdamos priimti savarankiškus sprendimus, šios kompanijos turi ir turės dar didesnę įtaką kiekvieno žmogaus naudojamoms technologijoms ir paslaugoms, tad paskatos įgyti daugiau įtakos ir tam, kaip valstybės projektuoja savo ekonominę bei karinę galią, tampa vis svarbesnėmis.<sup>22</sup> Net jei pelno maksimizavimas kaip paskata bei tikslas išlieka pagrindiniais motyvais, karo Ukrainoje atveju galima pastebėti daug platesnį požiūrį apibrėžiant naudą skirtingose kompanijose. Kuo daugiau tarptautinės kompanijos bei nevyriausybinės organizacijos įsilieja į globalią valdyseną, tuo didesnę įtaką jos turi tiek bendrosios tvarkos ir taisyklių pasaulyje kūrimui, tiek kolektyvinių gėrybių dalyboms nepaisant pirminės motyvacijos.<sup>23</sup> Tad šiame darbe iš dalies naudojant transnacionalizmo teoriją, kita dalimi ji papildoma korporacijos socialinės atsakomybės konceptu. Siekiama iširti paskatas, įrodančias, kad tarptautinės technologijų kompanijos gali veikti ne tik kaip instrumentiniai, tačiau ir idėjiniai transnacionaliniai veikėjai, kurių elgesyje pelno motyvai dera su kitais – socialinės gerovės, reputacijos Vakarų akyse ir etinių idealų motyvais.

### **Korporacijos socialinė atsakomybė**

XXI amžiuje sudėtinga surasti industriją ar rinką, kuri nepatyrė išaugusio visuomenės spaudimo siekiant įtvirtinti tam tikras praktikas, atitinkančias socialinius ar aplinkosauginius standartus. Didėjant šiam poreikiui daugelis kompanijų ėmė naudoti naują terminą: „korporacijos socialinė atsakomybė“. KSA strategija užima svarbią vietą kompanijos strategijoje šalia biudžeto, marketingo planų bei pardavimų. Nors KSA šaknys siekia industrijos revoliucijos amžių, kai pradėtos normalizuoti žmogiškos darbo sąlygos, darbo valandos bei sveikatos apsauga, tačiau tai dar niekad nesiekė tokio viešumo apie savo atliekamus darbus ir poreikio atsiskaityti plačiajai visuomenei. Tad galiausiai ekonominę naudą papildė KSA, įgijantis struktūrą, apimančią etinius (filantropinius), humanitarinius, reputacinius ir priklausomai nuo strategijos tipo, ekonominės naudos, lūkesčius, kurie yra taikomi kompanijai apibrėžtame laikotarpyje.<sup>24</sup> Pagrindinės naudos, atliepančios tokius lūkesčius, gaunamos didžiųjų technologijų kompanijų, anot I. Bremmer, kyla iš pačių jų sukurtų privalumų: pirmasis jų – technologijų kompanijos operuoja ne tik fizinėje, bet ir tarptautiniams santykiams sąlyginai naujoje, skaitmeninėje erdvėje. Tai reiškia, jog atsiranda naujos paskatos įtakos plėtimui – žmonės gyvena savo gyvenimus skaitmeninėje erdvėje, kurią demokratiniam valstybiniam veikėjui sudėtinga pilnai

---

<sup>22</sup> Ian Bremmer. "The technopolar moment: How digital powers will reshape the global order." *Foreign Aff.* 100 (2021): 112.

<sup>23</sup> Risse, "Transnational actors and world politics": 428

<sup>24</sup> Hiller, Janine S. "The benefit corporation and corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 118 (2013): 289, 296.

kontroliuoti. Antrasis privalumas – technologijų kompanijos teikia žmonėms pilną spektrą skaitmeninių ir realaus pasaulio produktų, kurie yra būtini moderniai visuomenei funkcionuoti.<sup>25</sup> Tad net ir karo metu išlaikant savo produktus ir jų panaudojimą valstybėje, kuriai tenka kariauti ir ginti savo nepriklausomybę, tai yra puiki terpė didžiosioms technologijų kompanijoms mokytis naujų būdų, kaip tuos produktus pritaikyti dabartyje bei ateityje esant kitiems konfliktams. Tam, jog būtų nustatyta, ar pasirinktas kompanijos veiksmas atitinka KSA strategija, jis turi atitikti keletą kriterijų.

1. **Savanoriškumas.** Pirmoji svarbi charakteristika, nulemianti, kad tam tikras kompanijos veiksmas yra atitinkantis KSA konceptą. Apibendrinant, tai veiksmas, kuris eina toliau to, ką įpareigoja daryti teisė, kitaip tariant „papildomas žingsnis“ (angl. *extra mile*). Iš vertybinio tikslo perspektyvos tai didelės tarptautinės kompanijos „nešama“ atsakomybė, o iš instrumentinio tikslo pusės – tokios iniciatyvos dažnai laikomos būdu išvengti papildomo valstybės reguliavimo laikantis visuomenės moralės normų.<sup>26</sup>
2. **Eksternalitetai.** Tai teigiamas arba neigiamas šalutinis ekonominio veiksmo poveikis, kurį patiria kiti, tačiau į juos neatsižvelgiama kompanijų sprendimų priėmimo procese. Kitaip tariant, jie nėra įtraukiami į prekių ir paslaugų rinkos kainą, tai yra papildomai atsiradęs kaštas arba nauda. Karo atveju toks eksternalitetas galėtų būti tarptautinės kompanijos darbuotojų patiriama žala dėl karo ar kompanijos infrastruktūros sunaikinimo Ukrainoje. Tai, kaip kompanija susitvarko su tokiais eksternalitetais, ar yra atsižvelgiama į etinius ir socialinius klausimus, apibrėžia ir jos požiūrį ir vadovavimąsi KSA strategija.<sup>27</sup>
3. **Įvairių suinteresuotųjų šalių poreikiai.** KSA strategija apima ne tik kompanijos akcininkų, bet ir gerokai platesnio rato suinteresuotųjų interesus. Tai labai panašus požiūris kaip idėjinio transnacionalinio veikėjo, kurio tikslas yra pasiekti bendrąjį gerį dideliame skaičiui suinteresuotųjų.
4. **Socialinių ir ekonominių poreikių sulyginimas.** KSA koncepto tyrėjas A. Crane teigia, jog nesvarbu, koks yra pasirinktas požiūris į KSA, jis negali konfliktuoti su pelno motyvu. Tai reiškia, jog socialiniai ir ekonominiai poreikiai turi būti suderinti – tai vadinamasis „*business case*“ – instrumentinis požiūris į KSA.<sup>28</sup> Priešingai, vertybinės KSA strategijos šalininkai teigtų, kad tam tikrais atvejais socialiai atsakingo elgesio veiksmas gali būti visiškai nesuderinamas su gaunamu pelnu – tai reiškia kompanijos kaip turėtų suvokti save daugiau nei vien ekonominės naudos siekiančiu

---

<sup>25</sup> Ian Bremmer. "The technopolar moment: How digital powers will reshape the global order": 114.

<sup>26</sup> Andrew Crane, Dirk Matten, ir Lauren Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*, (London: Routledge, 2008): 3-20.

<sup>27</sup> Ibid, 4.

<sup>28</sup> Ibid.

subjektu. Jie turėtų prisiimti demokratinio veiksmo atsakomybę – globalios visuomenės valdysena, lobizmas, palaikymas nevyriausybinėms organizacijoms.<sup>29</sup>

5. **Daugiau nei filantropija.** Naujas požiūris į KSA strategiją ne tik kaip į socialinių projektų paketą, kas yra įprasta filantropijos sąvokai, bet ir kaip tarptautinės kompanijos daromą poveikį platesnei visuomenei. Kitaip tariant, įtaka, kurią kompanija gali sukurti pasaulyje. Šis kriterijus atitinka vertybinį požiūrį į KSA – naujos kompanijos etikos sukūrimas.<sup>30</sup>

Aptarus pagrindinius KSA kriterijus, verta šį konceptą susieti su kiek pakitusiu, XXI amžiaus pradžios, dalies transnacionalizmo tyrėjų požiūriu į transnacionalinių veikėjų paskatas. Naujojo požiūrio transnacionalizmo atstovų teigimu galima išskirti tam tikras sąlygas, kurioms esant tarptautinės kompanijos gali padėti stiprinti socialinę bei aplinkosauginę reguliaciją.<sup>31</sup> Pavyzdžiui, siekti ne žemesnių, o priešingai, aukštesnių reguliavimo standartų, veikti socialinius klausimus sprendžiančioje rinkoje, nes susiduria su pirkėjais bei suinteresuotais asmenimis, kuriems rūpi jų sukuriamas socialinis poveikis bei poveikis aplinkai.<sup>32</sup> Tai reikštų, jog kompanijos tampa panašiais idėjiniais transnacionaliniais veikėjais, kuriems pagal transnacionalizmo teoriją yra priskiriamos nevyriausybines organizacijos. Tarpvalstybinio konflikto metu, nors vienos pusės aiškus pasirinkimas turėtų reikšti didelius ekonominius kaštus,<sup>33</sup> tokios kompanijos visgi gali ir renkasi vieną iš konflikto pusių. Tai gali būti susiję su politinių ryšių kūrimu, siekiant geriau suprasti valstybėje vykstančius procesus bei juos veikti savo naudai, siekiu atlaisvinti specifinį reguliavimą, išvengti medijų kritikos ar turėti stiprų atsakomybės jausmą vietiniams vartotojams, darbuotojams bei suinteresuotiems asmenims.<sup>34</sup> Šiuo atveju KSA konceptas padeda apibrėžti papildomas naudas, kurios nėra pamatuojamos pinigine verte.

Į KSA kriterijus šio koncepto tyrėjai žvelgia iš dviejų perspektyvų: 1. teigianti, kad pasirinkta KSA strategija vis dėlto yra tik pretekstas toliau vykdyti pagrindinę verslo misiją – pelno siekimą; 2. teigianti, kad kartais pasirinkta KSA strategija gali būti aukščiau nei pelno poreikis. Atitinkamai išskiriamos dvi tarptautinių kompanijų KSA strategijos:

---

<sup>29</sup> Juho Lindman, Jukka Makinen ir Eero Kasanen. "Big Tech's power, political corporate social responsibility and regulation" *Journal of Information Technology* 38, no. 2 (2023): 148.

<sup>30</sup> Juho Lindman, Jukka Makinen ir Eero Kasanen. "Big Tech's power, political corporate social responsibility and regulation": 144-159.

<sup>31</sup> Risse: 432.

<sup>32</sup> Ibid, 434.

<sup>33</sup> Magnus Feldmann ir Glen Morgan, "Brexit and British Business Elites: Business Power and Noisy Politics", *Politics & Society*, Vol. 49 No 1, (2021): 107-131.

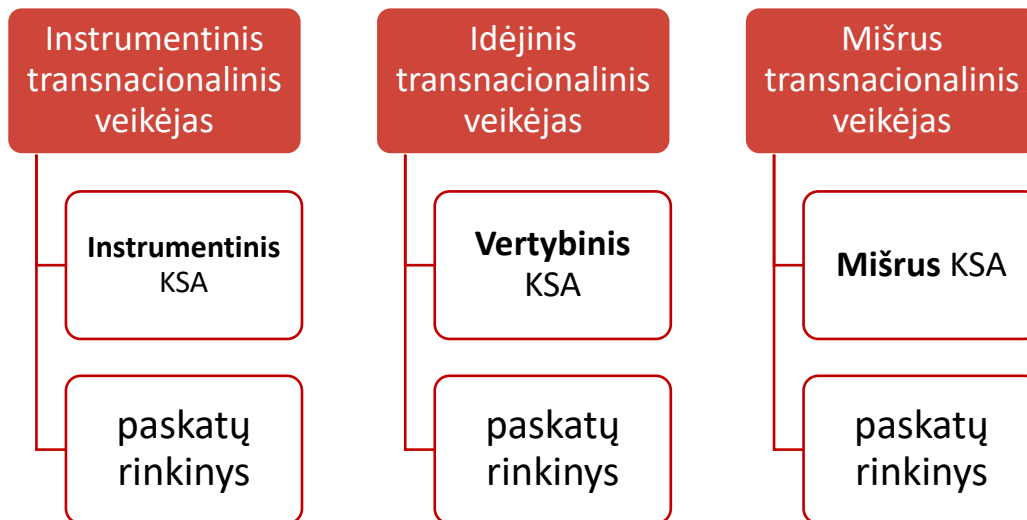
<sup>34</sup> Magnus Feldmann ir Glen Morgan, "Brexit and British Business Elites: Business Power and Noisy Politics": 107-131.

1) vertybinio KSA – kai KSA yra pasirenkama kaip nuoširdus kompanijos noras elgtis atsakingai, nes tai yra teisingas poelgis, padėsiantis visuomenei<sup>35</sup>;

2) instrumentinio KSA – kai KSA pasirenkamas kaip verslo veiklos modelis, papildantis pelno siekimą.<sup>36</sup> Tai reiškia, jog kompanija įvertina, kokį efektą KSA ilguoju laikotarpiu turės verslo pelningumui.

Aptarus **1) tarptautinių santykių transnacionalizmo prieigos išskiriamų instrumentinių-idėjinių veikėjų skirtį bei 2) vadybiniame KSA koncepte aprašomo vertybinio-instrumentinio socialinės atsakomybės tikslo skirtį** galima šiuos du modelius sujungti ir adaptuoti magistro darbui. Pagal 1 lentelę išskiriami 3 skirtingi galimi didžiųjų technologijų kompanijų paskatų mechanizmai: transnacionalinis veikėjas, siekiantis instrumentinio tikslo bei pasirenkantis instrumentinę KSA strategiją bei transnacionalinis veikėjas kaip idėjinis nevalstybinis veikėjas, pasirinkęs vertybinę KSA strategiją, prioretizuojančią socialiai atsakingus veiksmus, o ne pelną. Didžioji technologijų kompanija taip pat gali paaiškėti esanti tarp dviejų polių – instrumentinio bei idėjinio, kaip trumpuoju laikotarpiu sugeneruoti pelno nėra siekiama, tačiau negalima atmesti minties, jog tai yra ilgalaikio laikotarpio tikslas (1 lentelė).

1 lentelė. Transnacionalizmo ir KSA strategijų palyginimas.  
Šaltinis: sudaryta autorės.



Vis dėlto ne visos tarptautinių santykių teorijos pritaria transnacionalizme apibūdinamam, didelę svarbą turinčiam, nevalstybinio veikėjo vaidmeniui. Prieš aptariant empirinę tyrimo metodiką būtina

<sup>35</sup> Onyeka Osuji. "Fluidity of regulation-CSR nexus: The multinational corporate corruption example." *Journal of Business Ethics* 103, no. 1 (2011): 33.

<sup>36</sup> Onyeka Osuji. "Fluidity of regulation-CSR nexus: The multinational corporate corruption example": 33.

atsižvelgti į realizmo teorijų kritiką privačių kompanijų veikimo kare paskatoms. Pavyzdžiui, teigiama, kad politinis elitas netgi gali būti paskatintas įsitraukti į karą su kita valstybe dėl didelės nevalstybinių veikėjų, šiuo atveju tarptautinių kompanijų, įtakos ir turimos ekonominės „darbotvarkės“: „Nors imperializmas niekad nebuvo vien ekonominė misija, būtų keista sakyti, kad ekonominiai išskaičiavimai nėra motyvas karui. Tarptautinis verslas gali pasinaudoti imperijomis, kurios užima teritorijas, perima natūraliuosius išteklius, darbo jėgą ir taip užtikrina tolimesnę tarptautinių investicijų ir palankių sąlygų verslui saugumą.“<sup>37</sup> Merkantilistai ir marksistai taip pat teigia, kad ekonominiai santykiai iš esmės yra konfliktiniai t.y. vedantys į karą, o apie socialiai atsakinga ar etiška veiksmą, apskritai, nėra kalbama.<sup>38</sup> Viskas pagrįsta „nulinės sumos žaidimu“ – vienos grupės nauda yra kitos grupės praradimas. Marksistai pabrėžia, jog korporacinio elito tikslas yra pašalinti visas kliūtis (tarp jų ir valstybę) tam, kad padidintų savo galios siekiančią ekspansionistinę politiką. Didžiųjų technologijų kompanijų įtakai pasaulyje (Ian Bremmer straipsnis) prieštarauja pasaulyje gerai žinomas neorealistas Stephen M. Walt “BigTech Won’t Remake the Global Order”. Savo analizėje Foreign Policy žurnale jis teigia, jog fizinė erdvė yra būtina žmogaus gyvenimui – valgyti, kvėpuoti, miegoti, o priešingai, skaitmeninė erdvė, nors ir labai patogi, nėra būtina žmogui išgyventi. „Amazon“ galbūt ir gali „gyventi debesyje“, tačiau kompanija vis tiek yra priklausoma nuo sunkvežimių ar laivų, atgabenančių reikalingus fizinius įrankius, techninę įrangą. Pačioms visuomenėms tenkant rinktis kompromisą tarp saugumą užtikrinančios politinės valdžios bei technologinių naujovių greičiausiai pasirinks šiek tiek mažiau pastarųjų, kad išsaugotų didesnę saugumo jausmą.<sup>39</sup> Walt neleidžia pamiršti, jog net ir pačios didžiausios technologijų kompanijos vis dar priklausomos nuo taisyklių, kurias kuria valstybės, jos taip pat nusprendžia, kada galima naudoti jėgą, ir joms tai padarius piliečiai bus pasirengę tokius veiksmus atlikti.<sup>40</sup> Atsižvelgiant į tokią realistų ir neorealistų kritiką ir siekiant ją iš dalies atremti galima teigti, jog šiame darbe nesiekiami atmesti valstybės, kaip svarbiausios tarptautinių santykių žaidėjos, vaidmens. Priešingai, įtraukiamas pozityvus, net jei ir ekonominių tikslų motyvuojamas, didžiųjų technologijų kompanijų veiksmas padedant valstybei. Jeigu realistams tikrieji tarptautinių santykių žaidėjai yra valstybės, o mažesnės struktūros bei veikėjai, apskritai, nėra tiriami, tai transnacionalistai tiki, kad svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas

---

<sup>37</sup> Robert Fitzgerald, *The rise of the global company: multinationals and the making of the modern world*, (Cambridge University Press, 2015).

<sup>38</sup> Martin David Owens, "Exploiting bullets: international business and the dynamics of war." *critical perspectives on international business* 18, no. 5 (2022): 9.

<sup>39</sup> Stephen M. Walt, „BigTech Won’t Remake the Global Order“, Foreignpolicy, 2021. <<https://foreignpolicy.com/2021/11/08/big-tech-wont-remake-the-global-order/>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>40</sup> Stephen M. Walt, „BigTech Won’t Remake the Global Order“: 4.



ne tik valstybei, bet ir verslui ar individui. Tam, jog valstybė atlieptų ekonominių modernaus pasaulio poreikius, jai reikalinga tarptautinių kompanijų parama.<sup>41</sup>

## Metodologija

Tyrimo dizainas šiame magistro darbe apima 2 metodus: pirmasis yra metodas, paremtas proceso atsekimo logika. Kadangi įsitraukimas į karą Ukrainoje ir karo pradžia yra labai konkretus veiksmas, jis pasirenkamas kaip atspirties taškas ir siekiama atsekti bei aprašyti tolimesnių įvykių seką. Vis dėlto atsižvelgiant į kompleksiską proceso atsekimo metodiką, pabrėžiama, kad naudojamas šio metodo minimalistinis tipas (minimalistinio proceso atsekimo logika). Šis metodas, naudojamas teorijos testavimui, siekia išsiaiškinti ar tarp priežasties (ar priežasčių rinkinio) bei rezultato yra tam tikri priežastinio mechanizmo įrodymai. Toks minimalistinis proceso atsekimas dar yra vadinamas „diagnostinių įrodymų“ aptikimu tokioje situacijoje, kur aiškiai žinomas rezultatas (atvejis yra „tipinis“) arba pagal jau turimą teoriją išskiriamos priežastys.<sup>42</sup> Pats procesas, nagrinėjamas šiame magistro darbe, dar nėra pasibaigęs, tačiau jo egzistavimas leidžia identifikuoti ryšį, o tuomet siekiama jį apibūdinti pateikiant konkrečius ryšio įrodymus. Vėliau taip atveriamas kelias tolimesniems Vakarų tarptautinių kompanijų veikimo tarpvalstybiniuose konfliktuose tyrimams. Šioms charakteristikoms arba, kitaip tariant, įrodymams atsekti pasitelkiamas antrasis šio tyrimo metodas – interviu. Pusiaus struktūruotų interviu metu buvo surinkta ekspertinė informacija iš respondentų, stebėjusių ar dalyvavusių analizuojamų technologijų kompanijų įsitraukimo į karą veiksmuose. Empirinių rezultatų tyrimui naudota viešų internetinių šaltinių apie išskirtos kompanijos veiklą bei pusiau struktūruotų interviu analizė. Vykdyta duomenų trianguliacija, kai proceso atsekimo metu rasti ir interviu duomenys yra vieni kitus papildantys. Interviu bei viešųjų šaltinių medžiaga leidžia papildyti ryšio įrodymo faktą bei išskirti pagrindines paskatas.

Renkantis šiam tyrimui aktualias technologijų kompanijas, pasirinkta tarptautines kompanijas analizuojanti statistika, atsižvelgianti į rinkos „kepurę“<sup>43</sup>. Ji parodo visų turimų kompanijos akcijų bendrą rinkos vertę. Toks rinkos kapitalizavimas padeda suprasti, kiek verta yra kompanija pagal akcijų biržą.<sup>44</sup> Apžvelgus tokių kompanijų šimtuką tinkamos būtų penktadalis jų, t. y. pirmosios 17 Vakarų

---

<sup>41</sup> George W. Ball, "The promise of the multinational corporation." *Fortune* 75, no. 6 (1967): 80.

<sup>42</sup> Derek Beach, Rasmus Bun Pedersen, 97.

<sup>43</sup> Angl. Market cap

<sup>44</sup> Investopedia. Market Capitalization: How Is It Calculated and What Does It Tell Investors?<<<https://www.investopedia.com/terms/m/marketcapitalization.asp>>>[paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.26]

kompanijų<sup>45</sup> – vadinamasis didysis penketas – „Apple“, „Microsoft“, „Google“, „Amazon“, „Meta“ – taip pat „NVIDIA“, „Tesla“, „Broadcom“, „Samsung“, „Oracle“, „ASML“, „Adobe“, „Cisco“, „Salesforce“, „Netflix“, „AMD“, „SAP“.<sup>46</sup> Atsižvelgus į tyrimo apimtį, pasirinkta analizuoti 3 didžiašias Vakarų technologijų kompanijas („Microsoft“, „Google“, „Amazon“), kadangi jos patenka į „didįjį penketą“, visos aktyviai padėjo Ukrainai taip pat jų parama ir procesai buvo tarpusavy stipriai susiję, tad ir veikiami panašių paskatų. Tiriamasis kompanijų veiklos Ukrainoje laikotarpis apima 2022 m. pirmąją karo savaitę nuo vasario 24 d. bei likusius 2022 m. Kadangi proceso atsekimo metodas gali būti naudojamas tiek tam tikru laikotarpiu vykusius procesus aptarti, tiek analizuojant konkretų įvykį, neišsitęsiantį laike, šiame darbe proceso atsekimas bus skaidomas į dvi dalis. Pirmiausia fokusuojamasi ties konkrečiu įvykiu atėjus dienai „x“ – pateikiamas kontekstas apie didžiųjų technologijų kompanijų pasirinkimą įsitraukti į karą padedant Ukrainai ir paliekant Rusiją. Tuomet aptariami pirmieji karo metai, kuriais kompanijos išlaikė savo apsisprendimą ir paramos Ukrainai nenutraukė bei negrįžo į Rusiją (bent oficialiais pranešimais). Bus siekiama suprasti, kokios paskatos lemia tolimesnį tokio veiksmų eigos varianto palaikymą.

### **Proceso atsekimas**

Klasikiniame ekonomikos modelyje rinkos kainos yra raktas į efektyvų kapitalo, darbo, materialinių ir kitų išteklių paskirstymą. Teigiama, kad investicijos sukuria užimtumą, naujus produktus, rinkas tiekėjams ir kitą naudą.<sup>47</sup> Šiame tyrime siekiama nustatyti, ar ekonominiai tikslai, ar visgi socialiai atsakingas elgesys yra pagrindinės paskatos įsitraukti į karą Ukrainoje. Tokį ryšio egzistavimą pirmiausia reikia patikrinti, tad tam pasitelkiama proceso atsekimo logika. Socialiniuose moksluose šis metodas yra apibūdinamas kaip modelis, siekiantis nustatyti priežastinius ryšius tarp nepriklausomos priežasties (ar priežasčių rinkinio) ir rezultato priimant tam tikrą sprendimą, esant konkrečiam įvykiui ar pasikartojantiems įvykiams per tam tikrą laiko tarpą.<sup>48</sup> Šis metodas yra naudojamas, kai manoma, kad tam tikros priežastys yra susijusios su rezultatu, tačiau nežinoma, kaip jie tarpusavyje susiję (giluminis proceso atsekimas) arba norima įsitikinti ir surasti tokio ryšio įrodymą (minimalistinis proceso atsekimas). Pavyzdžiui, jeigu ekonominė nauda t. y. pelnas nagrinėjamu karo Ukrainoje atveju yra pagrindinė paskata, tai minimalistinis proceso atsekimo metodas turėtų atskleisti, kad toks ryšys

---

<sup>45</sup> Pirmąjį 20uką sudaro 17 Vakarų bei 2 Rytų technologijų kompanijos.

<sup>46</sup> Companiesmarketcap, <<https://companiesmarketcap.com/tech/largest-tech-companies-by-market-cap/>> (iš 20-uko atmetos ne vakarų kompanijos – Alibaba, Tencent, taip pat dėl komplikotos situacijos Taivane – TSMC.)

<sup>47</sup> Harvard Business Review, „Social Cost/Benefit Analysis for MNCs“. <<https://hbr.org/1975/03/social-costbenefit-analysis-for-mncs>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.04.26]

<sup>48</sup> Derek Beach ir Brun Pedersen Rasmus. *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*: 97.

egzistuoja. Tuomet analizės būdu randami tam tikri pavieniai įrodymai ar jų klasteriai su patikimais šaltiniais, remiamais interviu medžiaga, dokumentais ar viešaisiais šaltiniais.

Šis metodas gali būti prilyginamas detektyvo darbo analogijai, nes tai yra įvykių, sekų, sprendimų detalus aprašymas arba kitaip tariant atsekimas.<sup>49</sup> Šio metodo logika yra aktuali magistro darbo atveju, nes padeda iširti dar nuodugniai neanalizuotą atvejį, vertina atskirų kompanijų veiksmus šio atvejo kontekste, tikrina jau esamas arba naujas hipotezes apie prognozuojamą ryšį ir geba pasiūlyti alternatyvą egzistuojančiam suvokimui. Šiame darbe pasirinktas teoriją testuojantis metodas, kurio metu konstruojant hipotezes pasinaudojama jau esamais teoriniais konstruktais ir patikrinamas praktikoje veikiantis mechanizmas.<sup>50</sup> Jeigu tyrėjas turi pakankamai stiprų įsitikinimą, jog priežastinis ryšys egzistuoja, tačiau nežino, kokios sąlygos (šio darbo atveju – paskatos) tokį ryšį nustato galima rinktis šį minimalistinį teoriją testuojantį metodą. Jo būdu tik iš dalies atveriamą „juodoji dėžė“ ir analizuojant skirtingus ryšio egzistavimo įrodymus, iki galo „neišpakuojant“ atskirų proceso mechanizmo dalių, tikrinama pasirinkta teorija.<sup>51</sup> Proceso atsekimo analizei papildyti ir kompanijų veikimo kontekstui aprašyti pasitelkiami viešieji šaltiniai. Pavyzdžiui, kompanijų veiklos rodiklius apibūdinantys šaltiniai, prieinami internete – didžiųjų technologijų kompanijos ataskaitos, vieši pranešimai taip pat kitų žurnalų bei naujienų portalų pateikiamos analizės bei statistika. Šio metodo pagrindiniai žingsniai vizualiai atvaizduoti 2 lentelėje.

Šiuo atveju tiksliai žinomas rezultatas (didžiųjų technologijų kompanijų pasirinkimas įsitraukti į karą remiant Ukrainą ir boikotuojant Rusiją), tačiau to paskatos yra apibrėžiamos pagal dvi skirtingas teorines prieigas:

---

<sup>49</sup> Andrew Bennett, ir Jeffrey T. Checkel, *Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool.*, Cambridge University Press (2015): 6

<sup>50</sup> David Collier, "Understanding process tracing" *PS: political science & politics* 44, no. 4 (2011): 823-830.

<sup>51</sup> Derek Beach, Rasmus Bun Pedersen, 249.

1. Transnacionalizmo teorijoje teigiama, jog instrumentinis transnacionalinis veikėjas (šiam darbe didžioji Vakarų technologijų kompanija) turėtų siekti pelno ir tai yra pagrindinė paskata verslui veikti. Tokiu atveju minimalistinis proceso atsekimas atliekamas tarp priežasties – instrumentinės KSA strategijos, tai yra pelno siekimo, ir rezultato – įsitraukimo į karą Ukrainoje.
2. Vis dėlto karo Ukrainoje kontekste tokio ryšio tyrimas kelia papildomų klausimų, kadangi

2 lentelė. Minimalistinio proceso atsekimo logika.

Šaltinis: Derek Beach ir Brun Pedersen Rasmus. *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*.

	Priežastis	Priežastinis mechanizmas (minimalistinis)				Rezultatas	
	<b>1 žingsnis. Konceptualizacija</b>						
Teorinis lygmuo	Priežastis „x“	Paviršutinis mechaninis paaiškinimas (angl. superficial mechanistic explanation)				Rezultatas „y“	
	<b>2 žingsnis. Operacionalizacija</b>						
Empirinis lygmuo	Empiriniai įrodymai bei jų šaltiniai	Empirinis įrodymas (angl. fingerprint) Nr. 1	Empirinis įrodymas (angl. fingerprint) Nr. 2	Empirinis įrodymas (angl. fingerprint) Nr. 3			
	<b>3 žingsnis. Kiekvieno įrodymo surinkimas ir jo šaltinių įvertinimas.</b>						
		Šaltinis Nr. 1	Šaltinis Nr. 2	Šaltinis Nr. 1	Šaltinis Nr. 2	Šaltinis Nr. 1	Šaltinis Nr. 2

sprendžiama problema yra platesnė – tai vienos valstybės rinkos palikimas ir kitai valstybei teikiamos nemokamos paslaugos, humanitarinė parama. Tad siekiama patikrinti, ar pelnas vykstant karui Vakarų demokratijoje XXI amžiuje tebėra vienintelė paskata. Šiuo atveju atsispiriant nuo KSA teorinės prieigos teigiama, kad toks veiksmas – įsitraukimas į karą Ukrainoje – turėtų būti motyvuojamas ne ekonominės naudos, bet kitos motyvacijos, vertybinės KSA strategijos, apimančios kelis skirtingus kriterijus. Šiuo atveju proceso atsekimas atliekamas tarp priežasties – vertybinio KSA ir rezultato – įsitraukimo į karą Ukrainoje.

Šiame darbe daroma prielaida, jog tokie pasirinkimai turi normatyvinį akcentą – nauda įgyja ne tik pinigais išmatuojamą, bet ir etinę reikšmę. Kompanijų tikslai kyla ne tik iš suinteresuotųjų šalių piniginių lūkesčių, bet ir korporatyvinių vertybių ir kompanijos suvokiamos atsakomybės.<sup>52</sup> O tai, kaip kompanijos suvokia atsakomybę gali būti skirstoma į tris dimensijas: ekonominę (atitinkanti klientų reikalavimus ir poreikius bei generuoti pelną), teisinę (atitinkanti teisinius reikalavimus), etinę (kylanti

<sup>52</sup> Ronald K. Mitchell, R. Agle Bradley ir Donna J. Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review* 22, no. 4 (1997): 875.

iš normų ir vertybių). Tad šią teoriją karui Ukrainoje pritaikanti mokslininkė Monika Marcinkowska išskiria keturis privačių kompanijų veikimo kriterijus<sup>53</sup>, pagal kuriuos galima vertinti veikimą karo sąlygomis. Šios priežastys (arba kitaip – paskatų veikti įrodymai) magistro darbe pritaikomos skirtingiems KSA modeliams – instrumentinis KSA, paremtas pelnu, ir vertybinis KSA, paremtas etika, reputacija bei teisiniais aspektais.

#### **Instrumentinis KSA – ekonominė nauda:**

1) **ekonomiškai pelningo veikimo įrodymas**, kai paskatos veikti apima susirūpinimą dėl finansų, atsakomybės prieš klientus bei investuotojus, pelno ar turto praradimą. Didžiųjų technologijų kompanijos siekia tam tikros įtakos. Pavyzdžiui, vieni sieks įtakos per vieną rinką išeiti į didesnę, „pripratinti“ vartotojus prie produkto ir tuomet jį apmokestinti bei išmokti technologinių naujovių tam, kad vėliau pritaikius, tai atneštų pelną. Tad priežastis socialiai atsakingai elgtis – pelno siekimas ilgajame laikotarpyje;

#### **Vertybinis KSA:**

1) **teisinio veikimo įrodymas**, kai yra įsipareigojimas paklusti tarptautinei teisei – sankcijoms, nutaikytoms prieš Rusiją. Tai taip pat yra papildomas savanoriškas žingsnis, įvairių suinteresuotųjų pusių vertinimas, neigiamų eksternalitetų valdymas. Pavyzdžiui, dėl tam tikrų sutarčių nutraukimo Rusijoje nukenčia fiziniai klientai, sukeliama papildomi nuostoliai kompanijai, reikalingas išsamus rizikų valdymas.

2) **etinio veikimo įrodymas**, kai humanitariniai motyvai yra svarbūs – palaikomi Ukrainos žmonės, tikima, jog pasilikimas Rusijoje reikštų jos veiksmų legitimizavimą. Tai pilnai atitinka veikimą pagal vertybinę KSA strategiją, kadangi veiksmas yra savanoriškas, atsižvelgiama į daugelio suinteresuotųjų šalių poreikius.

3) **reputacinio veikimo įrodymas**, kai kompanijos rūpinasi savo įvaizdžiu.<sup>54</sup> Šį veikimą taip pat priskiriame elgesiui pagal vertybinę KSA, kadangi mąstoma apie platesnį poveikį pasaulyje, pasitikėjimo kūrimą – vykdoma filantropija.

---

<sup>53</sup> Monika Marcinkowska, "Multinationals in Russia and Ukraine in the Face of War—the Stakeholders' Perspective." *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe* 25.4 (2022): 11.

<sup>54</sup> Monika Marcinkowska, "Multinationals in Russia and Ukraine in the Face of War—the Stakeholders' Perspective." *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe* 25.4 (2022): 11.

Šie keturi pjūviai yra pasitelkiami konstruojant hipotezes, kurios empirinėje darbo dalyje yra atmetamos arba patvirtinamos naudojant skirtingus testus, būdingus proceso atsekimo analizei. Pastarajai yra būdingi 4 Van Evera testai: „*Straw-in-the-wind*“, „*Smoking gun*“, „*Hoop*“, ir „*Doubly decisive*“.<sup>55</sup>

<b>Nr.</b>	<b>Hipotezė</b>
H1 (instrumentinis transnacionalinis veikėjas su instrumentinė KSA strategija)	<b>Ekonominė nauda yra pagrindinė paskata, kuri nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje;</b>
H2 (idėjinis transnacionalinis veikėjas su vertybine KSA strategija)	<b>Įvairių socialiai atsakingų paskatų rinkinys (etinių, reputacinių, teisinių) nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.</b>

3 lentelė. Pagrindinės tyrimo hipotezės.  
Šaltinis: sudaryta autorės.

Kadangi šiame magistro darbe naudojamas minimalistinis proceso atsekimo metodas, kuris tik iš dalies išskleidžia priežastinį mechanizmą, pagrindiniai testai, kurie dažniausiai taikomi tyrime naudojant pavienius arba klasteryje esančius įrodymus yra „hoop“ ir „smoking gun“ testai. Tai nėra silpno patikimumo testai, tačiau taip pat neleidžia visapusiško hipotezės patvirtinimo.<sup>56</sup> Užtikrintas testas yra paremtas tokiais įrodymais, kurie yra aiškiai pastebimi analizuojamame atvejuje, kitaip teorija nėra pagrindžiama empiriniu testu. Kai testas turi aukštą užtikrinimo laipsnį, ryšio egzistavimą galima priimti su dideliu pasitikėjimo laipsniu. Išskirtinis testas reiškia unikalų įrodymą, nepersipinantį su kitų teorijų aiškinimu. Jei spėjimas yra išskirtinis ir randama įrodymų, kad jis yra teisinga, tai yra tvirtas ryšio mechanizmo egzistavimo patvirtinimas.<sup>57</sup>

**„Hoop“ testas**, leidžia prognozuoti, jog įrodymas yra užtikrintas, tačiau ne vienintelis galimas variantas (neiškirtinis) tam tikrame įvykyje. Tokio testo nepatvirtinimas sumažina hipotezės patikimumą, tačiau, priešingai, patvirtinimas dar neleidžia daryti galutinių išvadų.<sup>58</sup> Pavyzdžiui, teisiamajam uždavus klausimą, ar nusikaltimo dieną jis buvo mieste, „Hoop“ testas būtų tinkamas naudojimui. Jeigu patvirtiname, jog įtariamasis buvo mieste, tai dar neįrodo jo kaltės, tačiau jei

<sup>55</sup> Derek Beach, 9.

<sup>56</sup> Ibid, 247.

<sup>57</sup> Pedersen, Rasmus Brun, and Derek Beach. "Observing causal mechanisms with process-tracing methods—the benefits of using a ‘mechanism’ understanding of causality." (2010): 23.

<sup>58</sup> Stephen Van Evera, *Guide to Methods for Students of Political Science*, (Ithaca: Cornell University Press, 1997).

sužinosime, kad tą dieną mieste jis nebuvo ir alibi bus įtikinamas, įtariamojo kaltės hipotezė iškart praras patikimumą.<sup>59</sup> „Smoking gun“ testas teigia įrodymo išskirtinumo, tačiau neparodo jo užtikrintumo. Šiuo atveju testo išlaikymas patvirtina hipotezę, tačiau jos nepatvirtinimas neleidžia visapusiškai atmesti pasirinkto įrodymo t.y. kintamojo. To pavyzdžiu galėtų būti rūkstantis ginklas įtariamojo rankoje iškart po žmogžudystės. Toks įvykis indikuotų, jog įtariamasis tikriausiai yra kaltas, tačiau jei tą patį įtariamąjį rastų be ginklo rankoje, tokio įrodymo patikimumas stipriai sumažėtų. Kiti du – „Straw-in-the-wind“ ir „Double decisive“ yra silpniausio ir stipriausio tipo testai. Pirmasis turi žemą išskirtinumo ir tikslumo lygį, o antrasis – pats idealiausias. Jis kombinuoja abu elementus – įrodymo patikimumą bei išskirtinumą.<sup>60</sup> Kaip minėta, šiame darbe svarbiausias dėmesys empirinėje analizėje skiriamas „Hoop“ ir „Smoking gun“ testams.

Tad tam, jog šio metodo minimalistinė logika būtų panaudota teisingai, būtina atlikti keletą veiksmų: 1) surasti įrodymų, kurie parodo, jog egzistuoja tam tikros priežastiniais ryšiais grįstos išvados.<sup>61</sup> Jos gali būti padarytos iš nuosekliai vykusios tam tikrų įvykių serijos arba nagrinėjant specifinį įvykį, kurio neįmanoma padalinti į dalis laike. Šiuo atveju bus kombinuojami abu būdai – 2022 m. vasario 24 d. prasidėjęs karas kaip fiksuotas įvykis bei toliau besitęsianti parama Ukrainai kaip specifinių įvykių serija.<sup>62</sup> 2) Kiekvienam įrodymui hipotezes apsibrėžti itin tiksliai, nuo to priklausys interpretacijų tikslumas. Šiame darbe atliekant minimalistinį proceso atsekimo metodą pasiūlomas nepersidengiantys įrodymai, tad sugrupavus keletą įrodymų jie padeda tam tikru patikimumo ir tikslumo laipsniu priimti arba atmesti hipotezę. Kadangi nedaromas giluminis proceso atsekimas, svarbus tikslūs ir pakankami tam tikro įrodymo šaltiniai. Tad mokslininkai teigia, jog kiekvienai priežasčiai, šiuo atveju paskatai, radus tikslų įrodymą ar net kelis iš skirtingų šaltinių, juos galima sumuoti ir pateikti pakankamai stiprų teorijos patvirtinimą.<sup>63</sup> 3) Testų pasirinkimas ir pritaikymas tyrimui gali būti priklausomas nuo tyrėjo prieš tai turėtų žinių, anksčiau patirtų įvykių ar turimos nuomonės apie tam tikrą veiksmą. Tad taikant testą būtina kuo objektyviau įvertinti jo panaudojamumą. 4) Skirtingi pastebėjimai dar nebūtinai reiškia, jog tai yra įrodymai ir ne kiekviena surinkta medžiagos detalė gali būti laikoma įrodymu. Tad proceso atsekimo metode yra būtina įvertinti analizuojamų pastebėjimų tikslumą bei tikimybę, o tyrėjas turi elgtis kaip teisėjas, prokuroras bei advokatas, pateikiantis argumentus, kodėl tam tikras pastebėjimas gali būti laikomas įrodymu.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Derek Beach, 103.

<sup>60</sup> Ibid, 104.

<sup>61</sup> David Collier, "Understanding process tracing": 824.

<sup>62</sup> Ibid, 824

<sup>63</sup> Derek Beach, 246.

<sup>64</sup> Ibid, 106.

Apibendrinant, proceso atsekimas vyksta pirmiausia surenkant empirinę naratyvinę medžiagą – įrodymus ir jų šaltinius. Antrasis žingsnis apima tinkamų įrodymų atrinkimą ir išvadų apie galimą ryšį tarp priežasties (ar priežasčių rinkinio) bei rezultato pateikimą. Tuomet paskutiniame žingsnyje tokie ryšiai yra užtvirtinami testais ir hipotezės yra atmetamos arba priimamos.

### **Pusiau struktūruotų interviu metodas ir papildomi viešieji šaltiniai**

Proceso atsekimo analizei papildyti ir kompanijų veikimo kontekstui aprašyti pasitelkiami viešieji šaltiniai. Pavyzdžiui, kompanijų veiklos rodiklius apibūdinantys šaltiniai, prieinami internete – didžiųjų technologijų kompanijų ataskaitos, vieši pranešimai taip pat kitų žurnalų bei naujienų portalų pateikiamos analizės bei statistika. Pagrindinis ryšio mechanizmą ir jo charakteristikas aprašantis metodas – pusiau struktūruoti interviu su kiekvienos iš trijų kompanijų („Microsoft“, „Google“ ir „Amazon“) atstovais bei su tokiomis kompanijomis dirbusiais ar jas tyrusiais asmenimis. Šis metodas svarbus todėl, jog minimalistinis proceso atsekimas būtų atliekamas remiantis ne tik atviraisiais šaltiniais, bet ir pasiremiant gilesnę ekspertizę turinčių ekspertų pastebėjimais bei pačių kompanijų atstovų pagrindu dėl tam tikrų kompanijos paskatų.

Pusiau struktūruotų interviu tipas buvo pasirinktas todėl, jog kalbinant ekspertus siekta gauti atsakymus į konkrečių klausimų sąrašą, tačiau skirtingi ekspertai galėjo plačiau pakomentuoti specifiniais klausimais. Jeigu ekspertas yra sankcijų ar Ukrainos gynybos ekspertas, jo atsakymai daugiausiai fokusavosi į atitinkamai teisinius ar svarbius Ukrainai paramos klausimus. Interviu respondentai, dirbantys ar dirbę didžiųjų technologijų kompanijoje, atitiko šiuos kriterijus – dirbo Ukrainoje, kai prasidėjo karas; užėmė aukštą poziciją, susijusią su paramą Ukrainai. Didžiąsias technologijų kompanijas tiriantys respondentai atitiko kitus kriterijus – turėjo ilgametės darbo patirties tarptautinėje technologijų kompanijoje arba glaudžiai bendradarbiavo su didžiosiomis technologijų kompanijomis teikiant paramą Ukrainai.

Pasirinkti respondentai atitiko šias charakteristikas<sup>65</sup>:

- 1) Respondentas R1, dirbęs didžiosios technologijų kompanijos regioniniame padalinyje ir užėmęs vadovaujančią poziciją, kai Ukrainoje prasidėjo karas.

---

<sup>65</sup> Siekiant išlaikyti respondentų anonimiškumą, neįvardinama, kuriai didžiųjų technologijų kompanijai jis/ji atstovauja. Visų 3 tiriamųjų kompanijų respondentai, užėmę svarbias pozicijas karui prasidėjus, buvo apklausti šiam magistro darbo tyrimui.



- 2) Respondentas R2 – viešojo sektoriaus atstovas, deleguotas vienos iš institucijų dirbti Ukrainoje gynybos klausimais, glaudžiai dirbęs su privačiu sektoriumi organizuojant paramą Ukrainai.
- 3) Respondentas R3 – privataus sektoriaus atstovas, analizuojantis didžiąsias technologijų kompanijas iš teisinės, sankcijų perspektyvos.
- 4) Respondentas R4 – didžiųjų technologijų kompanijų partneris, glaudžiai dirbantis su „Amazon“ bei „Microsoft“ paramos Ukrainai srityje.
- 5) Respondentas R5 - dirbęs didžiosios technologijų kompanijos regioniniame padalinyje ir koordinavęs paramą klientams Ukrainoje, kai šalyje prasidėjo karas.
- 6) Respondentas R6 – dirbęs didžiųjų technologijų kompanijoje ir vedęs komandą, atsakingą už kompanijos paramą Ukrainai kompiuterinės debesijos srityje.
- 7) Respondentas R7 - dirbęs didžiųjų technologijų kompanijoje, o dabar tiriantis jas iš socialinių mokslų perspektyvos.
- 8) Respondentas R8 – dirbęs didžiosios technologijų kompanijos regioniniame padalinyje ir užėmęs vadovaujančią poziciją viešojo-privataus sektoriaus bendradarbiavimo srityje, kai Ukrainoje prasidėjo karas.

Iš viso atlikti 8 pusiau struktūruoti interviu laikotarpiu nuo 2024 m. vasario 23 d. iki kovo 27 d. (priedas Nr. 2). Klausimynas suskirstytas į šias dalis: 1) kompanijų atstovai apklausiami apie pagrindines kompanijos vertybes, korporacinę socialinę atsakomybę bei kaip tai atsispindi strategijose; 2) pereinama prie konkretaus atvejo – karo Ukrainoje ir dvigubo didžiųjų technologijų kompanijų vaidmens – boikoto Rusijoje ir pagalbos Ukrainai; 3) paskutinis klausimų blokas apima išskirtus kriterijus – reputaciją, etinius įsitikinimus bei teisinę atsakomybę. Tiesioginių klausimų apie pelną, kaip apie pagrindinį kompanijos tikslą, vengiama. Siekiama konstruoti klausimyną taip, kad kompanijų atstovai galėtų kuo laisviau atsakyti į klausimą, o atsakymo interpretacija atliekama pačios magistro darbo autorės. Interviu su nepriklausomais ekspertais kiek atviresni – klausama apie pelno motyvą kaip vienintelį arba pagrindinį kompanijos motyvacijos šaltinį.

## **Ribojimai**

Šio pasirinkto metodo apribojimai yra susiję su tuo, jog būtina analizuoti ne tik atvirųjų šaltinių informaciją, bet ir pačios organizacijos pateiktus vidinius duomenis, surinktus interviu. Siekiant sumažinti šio ribojimo keliamas rizikas, atlikti pusiau struktūruoti interviu su kompanijų atstovais bei

kompanijas analizuojančiais ekspertais. Suprantant, jog didelė dalis kompanijų disponuojamos informacijos yra konfidenciali siekta klausimus formuoti taip, kad atsakymai padėtų netiesiogiai susidaryti nuomonę apie pagrindines kompanijų paskatas, kurios nulėmė įsitraukimą į karą Ukrainoje. Vis dėlto atsižvelgiant į faktą, kad skirtingų kompanijų atstovai gali nesutikti komentuoti dėl vidinės politikos tvarkos, į interviu sąrašus įtraukti ir nepriklausomi atstovai, tiriantys didžiųjų kompanijų veiksmus bei technologijų asociacijų atstovai. Taip pat svarbu paminėti, jog apklausti respondentai yra nebūtinai susipažinę su kompanijos strateginiu „paveikslu“. Svarbiausi sprendimai yra priiminėjami kompanijų vadovų, o pasiekti tokio lygmens atstovą yra praktiškai sudėtinga. Komentuoti viešam magistro darbui jie negali dėl kompanijos politikos, pasirašytų susitarimų ir reputacijos rizikų.

Kitas svarbus apribojimas kyla iš to, jog karas Ukrainoje yra sąlyginai naujas reiškinys, tad pagrindinė randama informacija yra pačių kompanijų viešos ataskaitos ar publicistiniai straipsniai tarptautiniuose portaluose. Išsamių akademinų analizių šio magistro darbo tema dar nėra atlikta. Daugelyje straipsnių analizės išsiskiria, pavyzdžiui, Yale universiteto 2022 m. balandį atlikta rinkos kapitalizacijos analizė parodė, jog būtent tos kompanijos, kurios po vasario 24 d. paliko Rusiją pralenkė kompanijas, kurios to nepadarė. Pastarųjų vertė gerokai smuko lyginant su veiklą Rusijoje sustabdžiusiomis kompanijomis.<sup>66</sup> Tačiau priešingoje analizėje GlobalData analitikai teigia, jog vykstant Rusijos ir Ukrainos karui, 24 iš 25 geriausių technologijų kompanijų bendrai prarado 1,3 trilijono JAV dolerių kompanijų vertės. Pirmaujanti duomenų ir analizės bendrovė teigė, kad „Microsoft“, „Meta“ ir „Tencent“ prarado daugiau nei 100 milijardų JAV dolerių rinkos kapitalizacijos individualiai.<sup>67</sup> Iki šiol nesant išsamiai poveikio didžiųjų technologijų kompanijoms analizei sudėtinga vertinti iš tiesų patirtą žalą. Tyrimo pabaigoje pateikiant išvadas bus atsižvelgiama į šį ribojimą.

Dar vienas svarbus darbo ribotumas kyla iš to, jog gali būti labai daug įvairių paskatų, nulėmusių vienokį ar kitokį kompanijų veiksmą, tad kyla endogeniškumo rizika. Vis dėlto darbe naudojami kintamieji išskirti M.Marcinkowska analizėje "Multinationals in Russia and Ukraine in the Face of War—the Stakeholders' Perspective", o tai nustato šio tyrimo ribas. Atliekant platesnės apimties tyrimą ir surinkus daugiau statistinių duomenų būtų galima daryti platesnės apimties išvadas.

Pagrindinis ribojimas šio darbo metodikoje yra tas, jog esant mažai ištirtai temai ir veikiant dideliui skaičiui skirtingų priežasčių, sudėtinga vykdyti proceso atsekimą. Suprantant, jog išvesti

---

<sup>66</sup> Jeffrey Sonnenfeld, Steven Tian ir Steven Zaslavsky, "Businesses that refuse to leave Russia are experiencing the greatest costs", 2022, the Washington Post. <<https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/04/26/businesses-that-left-russia-not-hurting-better-off/>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>67</sup> Global data, "Top 25 global tech stocks by market capitalization suffered heavily in Q1 2022 amid Russia-Ukraine war", 2022. <<https://www.globaldata.com/media/business-fundamentals/top-25-global-tech-stocks-market-capitalization-suffered-heavily-q1-2022-amid-russia-ukraine-war-says-globaldata/>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

priežastinio ryšio grandinėle yra sudėtinga, o atskirų įvykių seka dar nereiškia, kad tie įvykiai yra vieno priežastinio mechanizmo grandys, siekiama įrodyti, kad toks ryšys, apskritai, egzistuoja. Tuomet paskatų identifikavimui pagal minimalistinio proceso atsekimo logiką surenkami konkretūs įrodymai. Šis ribojimas nereiškia, kad giluminės proceso atsekimo metodika būtinai yra geresnė už minimalistinę logiką. Aukšto abstraktumo lygio išlaikymas yra metodologinis pasirinkimas, kuris gali būti pagrįstas keliose skirtingų tyrimų situacijose. Pavyzdžiui, pradiniam temos tyrimo etape gali egzistuoti didelis neužtikrintumas dėl to, kuris būdas susieja priežastį ir rezultatą. Čia proceso atsekimo tyrimas, kuris atliekamas kaip tikėtinas atvejis, tiriantis, ar yra tam tikro ryšio įrodymų, gali būti naudingas pirmasis žingsnis prieš empiriškai atliekant išsamesnes proceso atsekimo analizes.<sup>68</sup>

## **Empiriniai rezultatai**

Prieš atsekant didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimo į karą procesus, pirmiausia bus apžvelgiamas šių kompanijų veikimas taikos metu. Toks kontekstas yra aktualus tyrimui, kadangi galima stebėti, kaip keičiasi kompanijos taikos metu naudojama KSA strategija karo metu. Žinant taikos meto procedūras galima aiškiau apčiuopti kompanijos veikimo pokyčius – ar jis išlieka vertybinis, ar orientuotas vien į pelną, arba mišrus. Didžiųjų technologijų kompanijų atstovai interviu metu buvo labiau linkę pabrėžti bendrąsias KSA strategijas, kurių tęstinumas išlaikomas ir karo metu pakeitus veikimo specifiką. Vėliau didžiųjų technologijų kompanijų veikimas analizuojamas koncentruojantis ties didžiųjų technologijų kompanijų („Microsoft“, „Google“, „Amazon“) pasirinkta įsitraukimo į karą strategija prasidėjus karui Ukrainoje 2022 m. vasario 24 d. – tai yra pirmoji karo savaitė, o tuomet pereinama prie tolimesnių kompanijų veiksmų, respondentų pasisakymų, pozicijų analizės. Tiriamas tokios trukmės laikotarpis, kuris padėtų įsitikinti, jog kompanijų veikimas tikrai buvo tęstinis, o ne deklaratyvus, tad aptariami pagrindiniai 2022 m. kompanijų įsitraukimo į karą veiksmai.

Kiekvienoje dalyje bus patikrinamos bendros proceso hipotezės H1 ir H2 pagal įsiterpiančius, hipotezes remiančius teiginius, kylančius iš surinktų įrodymų. Pirmiausia nagrinėjama instrumentinės (ekonomine nauda – pelnu paremta) KSA strategijos įtaka kompanijų įsitraukimui į karą Ukrainoje, o tada pereinama prie vertybinės KSA (etinė, reputacinė, teisinė nauda) strategijos poveikio įsitraukimui į karą Ukrainoje. Galiausiai apibendrinant įvykdytą tyrimą įvertinamas trečiasis variantas – mišri įsitraukimo į karą strategija, kai kompanijų pasirinkta strategija neatitinka nei grynai vertybinio, nei instrumentinio KSA.

---

<sup>68</sup> Derek Beach, "Process tracing methods in the social sciences." In *Oxford research encyclopedia of politics*, (2017): 9.

## Kontekstas: didžiųjų technologijų kompanijų KSA strategijos taikos metu

Visos didžiųjų technologijų kompanijos yra oficialiai įkurtos Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV). Šios valstybės visuomenė laikosi liberalių, demokratiškos vertybių, tad tokio požiūrio šerdis yra piliečių teisė asmeninei, ekonominei bei politinei laisvei. Šioje liberalioje sistemoje funkcionuojančios didelės tarptautinės kompanijos yra savanoriškai ar mažiau savanoriškai „priverstos“ sekti valstybių vykdomos politikos linija. Tad nors žmogaus teisių, lygybės gynimas yra valstybės atsakomybė, o verslo pirminė užduotis – suteikti klientui materialines paslaugas ir prekes, šios ribos nebėra tokios ryškios. Kaip pabrėžė respondentas R1: „Aš sakyčiau, kad iš esmės visos tos didžiosios korporacijos, taip paėmus bendrą kryptį yra, liberalios, amerikietiška tokia perspektyva reiktų sakyti kairiosios. Iš esmės jos atstovauja tą demokratinę liniją, o ne respublikonišką”.<sup>69</sup> Respondento R7, dirbusio vienoje iš didžiųjų technologijų kompanijų, o dabar jas tiriančios akademiškai, teigimu visos tokio tipo kompanijos pirmiausia yra orientuotos į misiją. Pelnas ateina vėliau kaip tam tikros misijos pasekmė.<sup>70</sup> Remiantis tokiu teiginiu, didelė dalis moraliai atsakingo kompanijų veiksmo sudaro vertybinės KSA strategijos vaizdinį. Aptariant kompanijų veikimo kontekstą svarbu išskirti esmines kompanijų misijų dedamąsias.

**Tvarumas.** Apžvelgiant didžiųjų technologijų kompanijų veikimą („Microsoft“, „Google“, „Amazon“), galima pastebėti, jog KSA strategijos yra nemenka šių kompanijų veiklos dalis. Pavyzdžiui, didieji debesijos tiekėjai – „Microsoft“, „Amazon“ – nustato savo vertybes pagal tvariojo investavimo kriterijus.<sup>71</sup> Kiekviena tokia technologijų kompanija turi atskirą filantropijos eilutę, kuria siekiama tvarumo, įvairovės ir įtraukimo (angl. *sustainability, diversity and inclusion*).<sup>72</sup> Tad tvarus investavimas yra bendro kompanijos profilio dalis, o pelno siekimas bei vertybiniai įsipareigojimai, anot respondento R1, vienas kitam neprieštaraujantys dalykai.<sup>73</sup> Šis vertybinio-instrumentinio požiūrio susilieėjimas stipriai jaučiamas kompanijų tvarumo aplinkai veiklos kryptyse. Pavyzdžiui, žalioji energija yra labai didelė ir svarbi „Microsoft“ bei „Amazon“ veiklos kryptis. „Microsoft“, rinkdami duomenų centrų fizines lokacijas, ieško šiaurinių šalių, tokių kaip – Airija, Olandija, Kanada, Skandinavijos valstybės. Toks pasirinkimas daromas todėl, kad būtų galima nenaudoti oro kondicionavimo sistemų. Kadangi duomenų centruose yra didelis elektros energijos suvartojimas, siekiama pasigaminti savo energiją iš atsinaujinančių šaltinių, atsisakoma korporacinių automobilių, nes siekiama nulinio anglies dvideginio

<sup>69</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.

<sup>70</sup> Respondentas R7, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 26 d.

<sup>71</sup> Tvarusis finansavimas – finansinių paslaugų suteikimas, kai į verslo ar investicinius sprendimus integruojami aplinkos, socialiniai ir valdymo (angl. environmental, social and corporate governance; ESG) kriterijai, siekiant ilgalaikės naudos suinteresuotosioms šalims.

<sup>72</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.

<sup>73</sup> Ibid, Respondentas R1.

išmetimo.<sup>74</sup> Respondento R6 teigimu – tikslas tapti anglies nenaudojančia organizacija iki 2030 m. buvo daugelio didžiųjų technologijų kompanijų sprendimas: „Tačiau „Amazon“ ir neprašyti tokiais taps dar iki 2025 m., taip pat valys nešvarų vandenį, grąžins dar daugiau išvalyto vandens atgal. Mes esame didžiausi komerciniai atsinaujinančių šaltinių vartotojai pasaulyje. Šie dalykai reikalauja didelių investicijų. Tačiau tokia mūsų kultūra.“<sup>75</sup> Panašių tikslų siekia ir „Google“ – iki 2030 m. savo veikloje išmetamųjų teršalų kiekis turi būtų lygus nuliui. Taip pat duomenų centrai ir ofisų miesteliai turėtų būti nuolat eksploatuojami naudojant atsinaujinančią energiją, pavyzdžiui, saulės ir vėjo.<sup>76</sup> Respondento R4 teigimu, visur galima matyti dvigubą tikslą – atsinaujinanti energija galiausiai vis tiek kainuos mažiau, o taip pat yra tam tikri valstybių reguliavimai verslui, kad neatsitiktų ekologinė katastrofa.<sup>77</sup> Taip pat svarbu paminėti, kad kompanijai svarbi ir jos reputacija bei kliento pasitikėjimas – žaliąją energiją naudojantis duomenų centras Skandinavijoje vis dėlto tikėtina bus patikimiau iš kliento pusės nei kur nors dar tik besivystančiuose Balkanuose.<sup>78</sup>

**Įvairovė.** Socialiai atsakingą elgesį taip pat galima pastebėti kiekvienos iš kompanijų oficialiuose spaudos pranešimuose, internetiniuose puslapiuose – įvairios bendruomenės programos, „įtrauktumą“, skatinančios „įvairovę“ bei „pasiekiamumą“ praktiškai pažodžiui atsikartoja skirtingų kompanijų komunikacijoje.<sup>79</sup> Čia svarbu paminėti, jog anot interviu respondentų, tam tikros kompanijos generaliniam direktoriui besirūpinant specifiniais KSA strategijos klausimais, tam įstaigos viduje skiriama labai daug dėmesio. Pavyzdžiui, įtraukimas į visuomenę, paslaugų pasiekiamumas neįgaliams žmonėms. Respondentas R5 pateikia pavyzdį: „Dabartinis „Microsoft“ vadovas Satyaa Nadella turėjo sūnų su negalia, kuris mirė nuo ligos. Dėl šios priežasties kompanijoje akcentuojama patogumas žmonėms su negalia, produktai ir paslaugos yra jiems pritaikyti kaip ir patys „Microsoft“ ofisai.“<sup>80</sup>

**Parama technologijų vystymui.** Dar viena svarbi kompanijų veikla, orientuota į neatlygintą socialinę paramą, tačiau ilguoju laikotarpiu atsipirksianti – tai naujų technologijų vystymas, jaunų verslų palaikymas, stipendijų steigimas globalių pietų valstybių atstovams. Pavyzdžiui, „Microsoft“ yra vieni lyderių dirbtinio intelekto srityje. Nors dirbtinio intelekto tyrimų organizacija „Open AI“ buvo ne pelno siekianti, tačiau „Microsoft“ ėmus glaudžiai su ja bendradarbiauti, „Open AI“ tapo komercine įstaiga.

---

<sup>74</sup> Respondentas R4, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 1 d.

<sup>75</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 14 d.

<sup>76</sup> Sustainability. Google <<https://sustainability.google/>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>77</sup> Respondentas R4, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 1 d.

<sup>78</sup> Respondentas R4, Ibid.

<sup>79</sup> Google, „How we’re building a culture of respect at Google“ <https://blog.google/outreach-initiatives/diversity/google-diversity-annual-report-2023/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>80</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

„Open AI“ dalį akcijų pardavė „Microsoft“, o pastarasis taip susigrąžino ir dar padidino pajamas.<sup>81</sup> Respondentas R3 interviu metu pristatė panašią „Amazon“ filosofiją. Vykdami po įvairias viešąsias įstaigas ir reklamuodami kompiuterinę debesiją, jie tikisi parodyti viešajam sektoriui, kaip savo kasdienėje veikloje pritaikyti komercinį debesies sprendimą. „Amazon“ mano, kad tai geriausias būdas efektyviam privataus ir viešo sektoriaus darbui. Nesvarbu, ar jie pasirinks „Amazon“, „Microsoft“ ar kurį kitą sprendimą, svarbiausia, jog valstybės sužinotų apie galimus variantus. Tokius vizitus kompanija daro ne tik išsivysčiusiose šalyse, atstovai vyksta ir į Vakarų Afrikos valstybės, iš kurių nesitiki paslaugų užsakymo ar pelno, tad užsiimama švietėjiška veikla.<sup>82</sup> Didelį švietėjišką darbą atlieka ir Google.org – tai specialus „Google“ įkurtas fondas, kuris kiekvienais metais ne pelno siekiančioms organizacijoms ir socialinėms organizacijoms visame pasaulyje skiria 200 milijonų JAV dolerių. Respondentas R1 pabrėžia šios iniciatyvos filantropinį tikslą: skatinti novatoriškus problemų sprendimo būdus ir teikti visapusišką paramą įvairioms bendruomenėms, mažiau įtrauktoms į globalią ekonomiką ar kurioms reikia papildomos paramos.<sup>83</sup> Google.org paramą yra gavusi ir lietuviška „Women go Tech“ iniciatyva. Prieš 2 metus buvo paaukota beveik 1 milijoną eurų tolimesnei programos moterims, siekiančioms karjeros informacinių technologijų bei kibernetinio saugumo srityje, sklaidai.<sup>84</sup>

Taigi, išryškėja kelios didžiųjų technologijų kompanijų KSA strategijų kryptys taikos metu – žalioji energija; naujų technologijų ir švietimo rėmimas; įvairovė – lyčių lygybė, žmogaus teisės, neįgaliųjų įtraukimas. Iš pirmo žvilgsnio KSA strategijos atrodo labiau vertybinės. Tačiau svarbu atsižvelgti į tokios paramos instrumentiškumą. Tą kartuoja ir interviu respondentai, dirbantys su tokiomis kompanijomis arba jas tiriantys iš šalies. Turint mintyje, kad šios kompanijos generuoja keliasdešimt milijardų JAV dolerių pelno per metus, net ir gana didelės investicijos į socialiai atsakingą veiklą nesudaro didelės išlaidų dalies tokio dydžio verslui. Interviu respondentai pabrėžia, jog KSA strategijų veikla dažniausiai ateina su bendra Vakarų demokratijos idealų „banga“, tačiau taip pat labai daug reikiama kompanijos valdybos ir vadovo nuomonė, jų vertybės ir pagrindiniai interesai.

Apibendrinant, galima teigti, kad socialiai atsakingas veiksmas yra tapusi įprastine kompanijos dalimi, jį diktuoja Vakarų demokratinis pasaulis, tad panašus elgesys prasidėjus karui galėtų atrodyti tarsi tokio veiksmo tęsinys. Vis dėlto būtina išanalizuoti kompanijų vykdytus veiksmus tam, kad pavyktų atsekti, kiek naudotos KSA strategijos buvo instrumentinės, kiek vertybinės, ar veikia mišrus abiejų strategijų variantas.

---

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

<sup>83</sup> Google, „Our work“, <https://www.google.org/our-work/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>84</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, 2024 vasario 13 d.

## **Pirmoji karo Ukrainoje savaitė ir 2022 m.: didžiųjų technologijų kompanijų nuosekli parama Ukrainai ir aktyvios veiklos Rusijoje nutraukimas**

Prieš tikrinant minimalistiniame proceso atsekime išskirtas hipotezes aptariama veiksmų eiga pirmąją karo savaitę ir likusius 2022 m. Koncentruojamasi į svarbiausius paramos būdus Ukrainai ir Rusijos rinkos palikimą. Ši analizė padeda susipažinti su įvykdytais kompanijų veiksmais tolimesniuose skyriuose koncentruojantis tik ties pagrindiniais įrodymais – empirine analize patvirtinamomis paskatomis įsitraukti į karą Ukrainoje.

Technologinė kampanija prieš Rusiją prasidėjo jau pirmąją karo dieną, vasario 24, kai ją paskelbė Ukrainos Skaitmeninės transformacijos ministras Mykhail Fedorov. Tai didelis pokytis nuo prieš tai demonstruoto Ukrainos atvirumo technologinėms naujovėms, bendradarbiavimo su daugelio valstybių atstovais, koncentracijos ties skaitmenine transformacija. Nuo pirmosios karo dienos Ukrainos skaitmeninė strategija stipriai pasikeitė į išgyvenimo režimą.<sup>85</sup> Tad naudodamasis „X“ ir kitomis socialinėmis medijomis, M. Fedorov pirmosiomis karo dienomis paragino tarptautines technologijų kompanijas nutraukti verslą Rusijoje. Buvo rašomi emocionalūs laišakai, skirti „Apple“, „Google“, „Meta“ vadovams: „Jie žudo mūsų vaikus, jūs nužudykite jų prieigą prie pagrindinių paslaugų.“<sup>86</sup> Svarbu paminėti, kad daugelis didžiųjų technologijų kompanijų, kurios turėjo fizinius padalinius Rusijoje, dar prieš karo pradžią pasirengė evakuacijos planus, patalpas evakuotiems žmonėms – net su šeimomis, gyvūnais. Pavyzdžiui, „Microsoft“ darbuotojai, dirbę Ukrainoje, dar iki šiol dirba kompanijos biuruose Lenkijoje.<sup>87</sup>

**Išėjimas iš Rusijos.** Ukrainos paskelbta blokada pradėjo nešti sėkmę jau pirmąją karo savaitę: beveik visos Vakarų didžiųjų technologijų kompanijos sustabdė tolimesnius savo produktų bei paslaugų pardavimus Rusijoje. Skirtingoms technologijų kompanijoms išėjimas iš Rusijos sukėlė skirtingus iššūkius. Pavyzdžiui, Respondento R1 teigimu, „Microsoft“ tai reiškė, kad „reikia uždarinėti Rusijos operacijas ir paskui Baltarusijos operacijas, o ten buvo pakankamai dideli pinigų šaltiniai, kadangi visos tos bendrovės yra kultivuojamos biržoj, tai joms kiekvienas doleris yra svarbus.“<sup>88</sup> Kompanija tai vadino terminu „skaidrus pasitraukimas“, kadangi pripažįstant, jog pasitraukti iškart visapusiškai nepavyks,

---

<sup>85</sup> Samuel Stolton, “Ukraine minister pleads to expand ‘digital blockade’ on Russia“, Politico, 2022. <https://www.politico.eu/article/ukraine-digital-transformation-mykhailo-fedorov-russia-blockade/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>86</sup> Vera Bergengruen, “It’s Our Home Turf.’ The Man On Ukraine’s Digital Frontline“, Time, 2022. <https://time.com/6157308/its-our-home-turf-the-man-on-ukraines-digital-frontline/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>87</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

<sup>88</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.

buvo labai aiškiai pateikti etapai, kaip, kas ir kada pasitrauks. Pavyzdžiui, kokie darbuotojai pereis į kitus filialus, kas bus atleisti, kaip bus uždaryta ir kitiems savininkams perduota „Microsoft“ kompanija Rusijoje su motinine kompanija visiškai nutraukiant ryšį.<sup>89</sup> 2022 m. pradžios duomenimis „Microsoft“ sprendimas palikti Rusijos rinką ir atleisti darbuotojus kompanijai kainavo 126 milijonų JAV dolerių.<sup>90</sup>

„Google“ situacija – kiek kitokia. Pirmosiomis karo savaitėms kompanija dar nenustojo fiziškai egzistuoti Rusijoje, tačiau ėmė tam ruoštis ir nutraukė naujų paslaugų pardavimą. Tačiau nei „Google“, nei „Microsoft“, nei „Amazon“ neuždraudė savo egzistuojančių paslaugų eksploatavimo fiziniams klientams iš Rusijos. „Microsoft“ jau įdiegtos licencijos toliau galiojo, tiesa, kompanijos atstovų teigimu, be atnaujinimų ir papildomo palaikymo. „Google“ paieška, „Youtube“, žemėlapiai, virtuali parduotuvė bei el.paštas taip pat egzistavo, tačiau nebuvo įmanoma įsigyti jokių apmokamų „Google“ paslaugų.

„Amazon“ vykdo politiką, kuria remiantis sąmoningai nedirbo su Rusijos valdžia ir jai pavaldžiomis įstaigomis. Šiame etape suprantant, jog egzistuoja naujos sankcijos Rusijai ir iškilus problemoms su apmokėjimais bei sankcionuotais bankais, daugiau naujų klientų „Amazon Rusijoje“ nepriima, buvo sustabdytos „Amazon Prime“, „Prime Video“ paslaugos.<sup>91</sup> Respondento R6 teigimu, tai stipriai susiję su vidine kompanijos kultūra ir tuo, jog pati kompanija yra sąlyginai jauna (egzistuojanti tik 17 metų), tad atėjusi su stipriu vertybiniu demokratiniu pagrindu.

Vertinant šių kompanijų išėjimo sudėtingumą, galima teigti, jog „Google“ turėjo daugiausiai, ką prarasti. Kompanija buvo kitokioje pozicijoje skirtingai nuo kitų didžiųjų technologijų kompanijų, kurios fokusuojasi į programinę ir kitą techninę įrangą. Priešingai, „Google“ paslaugos yra labiau orientuotos į laisvalaikio poreikį. Tad nors kompanijos pelnas Rusijoje sudaro labai nedidelį bendrojo „Google“ pelno, atsižvelgiant į žmonių skaičių valstybėje ir platformos Youtube naudojimą (apie 100 milijonų interneto vartotojų), tai rinka, kurioje galima turėti stiprią poziciją ir iš kurios išėjus gali būti sudėtinga grįžti.<sup>92</sup>

**Pagalba Ukrainai.** Aptarus veiksmus kompanijoms paliekant ar dalinai paliekant Rusija pereiname prie kitos įsitraukimo į karą pusės. Pirmosios karo savaitės metu, „Google“ padėjo Ukrainai teikdama reikšmingą paramą: oro pavojaus signalų programėlė, nemokama anti-DDoS programinė įranga, taip pat Ukrainos karinės pajėgos turėjo galimybę sekti rusų karių judėjimą naudodamos

---

<sup>89</sup> Respondentas R4, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 1 d.

<sup>90</sup> TAAS, "Microsoft lost \$126 mln due to decision to leave Russia", 2022. <https://tass.com/economy/1485589> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>91</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

<sup>92</sup> Rishi Iyengar, "Google and Russia's delicate dance", CNN, 2022, [https://www.cnn.com/2022/06/03/tech/google-russia-youtube?cid=ios\\_app](https://www.cnn.com/2022/06/03/tech/google-russia-youtube?cid=ios_app) [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]



„Google“ Žemėlapius.<sup>93</sup> Labai svarbu paminėti, jog vienas pirmųjų „Google“ veiksmų reaguojant į ministro prašymą dar 2022 m. vasario pabaigoje buvo „Google“ reklamų Rusijoje panaikinimas (o tai jiems generavo bene didžiausią pelną, kadangi Rusijos piliečiai itin aktyviai naudojami Youtube) bei daugelio komercinių veiklų Rusijoje sustabdymas – nauji prisijungimai prie debesies, apmokėjimai už mobilias aplikacijas bei kitos paslaugos. Tad „Google“ teko propagandos bei dezinformacijos valdytojo vaidmuo. Jau karo pradžioje vasario-kovo mėn. buvo panaikinta daugiau nei 80 tūkst. vaizdinės medžiagos įrašų ir apie 9 tūkst. kanalų, kuriuose buvo Rusijos skleidžiama propaganda. Taip pat buvo užblokuoti visi Rusijos remiami naujienų kanalai pasaulyje.<sup>94</sup> Kitas pozityvus veiksmas buvo pagalba Ukrainos pabėgėliams, kurie atvyko į Lenkiją. Jų išlaikymui bei paramai „Google“ jau pirmosiomis karo dienomis paaukojo 10 milijonų JAV dolerių. Tuo pačiu metu, 2022 m. kovo 1 d., „Google“ Globalių reikalų vadovas paskelbė apie Google.org ir „Google“ darbuotojų surinktą humanitarinę paramą – 15 milijonų JAV dolerių bei papildomą 5 milijonų JAV dolerių paketą kreditais humanitarinėms ir nevyriausybinėms organizacijoms Ukrainoje, kad jos galėtų aktyviai reklamuoti ir skleisti žinią apie savo vykdomą veiklą šalyje.<sup>95</sup>

Analizuojant kitų didžiųjų technologijų kompanijų elgesį tik prasidėjus karui būtina paminėti vieną pirmųjų „Microsoft“ ir „Amazon“ veiksmų – Ukrainos svarbiausių institucijų duomenų ir paslaugų perkėlimas į paskirstytus debesijos serverius, automatizuota kritinių tinklų kartu su didelės rizikos vartotojais apsauga. Tai padidino kibernetinės gynybos pajėgumus ir atsparumą. Keletą dienų iki Rusijos invazijos Ukrainos valdžia vis dar laikė kritinius valstybei duomenis tik pagrindiniuose vyriausybės pastatuose esančiuose serveriuose. Šios vietos buvo itin pažeidžiamos raketų atakoms, o fizinis jų sunaikinimas galėjo paralyžiuoti visą aukščiausios šalies vadovybės darbą.<sup>96</sup> Būtent todėl Ukrainos skaitmeninės transformacijos ministras nusprendė esamus vietinius serverius perkelti į viešąjį debesį. Tokiam veiksmui reikėjo skubiai priimti įstatymą, leidžiantį kritinės svarbos duomenų iškėlimą į duomenų centrus už Ukrainos ribų, apribodama Rusijos kibernetinių atakų žalingą poveikį ir efektyvumą. Jau pirmąją karo savaitę „Microsoft“ specialistai suteikė prieigą prie moderniausių technologinių priemonių, žymiai paspartindami svarbių duomenų perdavimą už šalies ribų, kad būtų galima palaikyti

---

<sup>93</sup>Shane Huntley, “Fog of war: how the Ukraine conflict transformed the cyber threat landscape“, Blog Google, 2023, <https://blog.google/threat-analysis-group/fog-of-war-how-the-ukraine-conflict-transformed-the-cyber-threat-landscape/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>94</sup> Kent Walker, “New ways we’re supporting Ukraine“, Blog Google, 2022, <https://blog.google/outreach-initiatives/public-policy/new-ways-were-supporting-ukraine/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>95</sup> Natalie Zmuda, “Ukraine: How Google is helping“, Think with Google, 2022 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/collections/how-google-is-supporting-ukraine/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>96</sup> Nick Beecroft, “Evaluating the International Support to Ukrainian Cyber Defense“, Carnegie Endowment for International Peace, 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/11/03/evaluating-international-support-to-ukrainian-cyber-defense-pub-88322> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

valstybės operacinę veiklą.<sup>97</sup> Taigi nuo karo pradžios debesijos paslaugos tapo pagrindine priemone siekiant apsaugoti Ukrainos valstybės registrus, palaikyti ekonomiką, išsaugoti valstybės aparato vientisumą. Dalis kalbintų pašnekovų sutinka, kad tokią paramą galima vadinti KSA strategijos tęstinumu, įgijusiu kitokią formą. Teigiama, kad tokia parama svarbiam demokratiniam Vakarų partneriui yra nekvestionuojamas socialiai atsakingas elgesys. Kiti atstovai, pavyzdžiui Respondentas R6 teigia, kad konkrečiai šios paramos neskirtų į socialiai atsakingo korporacinio elgesio „eilutę“. Veikiau tai apmąstytas sprendimas, paskatintas įvykusio karo ir dėl to nenešantis mokestinės naštos, nes vienaip ar kitaip būtų įvykęs.<sup>98</sup>

Šiuo metu Ukrainos skaitmeninės infrastruktūros duomenų apdorojimo centrai, kurie remia visas civilines ir karines operacijas, yra įvairiose Europos šalyse. Nuo 2022 m. vasario pabaigos „Microsoft“ šias paslaugas Ukrainai – naujausius įrankius, palaikymą, atnaujinimus, pastovią debesijos priežiūrą – Ukrainos (viešajam ir privačiam sektoriui) teikė nemokamai. Tokios paslaugos, pavyzdžiui, JAV kainuoja apie 9 milijardus JAV dolerių per metus.<sup>99</sup> Kibernetinio saugumo srityje „Microsoft“ padėjo ne tik su kritinės svarbos duomenų perkėlimu, bet ir dalinosi signalais apie galimas kibernetines grėsmes. Dalį tokių nekinetinių atakų kompanija fiksavo dar prieš prasidedant karui ir iškart informavo atitinkamas Ukrainos institucijas. Kita svarbi paramos kryptis, kurią išskyrė respondentas R1, įvairių licencijų (M365) nemokamas tiekimas visiems Ukrainos klientams.<sup>100</sup> Ši parama nuo 2022 m. vasario iki 2024 m. balandžio buvo nemokama privačiam sektoriui, o viešam sektoriui šios paslaugos, respondento R5 teigimu, išliks nemokamos bent iki 2024 m. pabaigos.<sup>101</sup> Taip pat buvo suteikta 10 milijonų JAV dolerių paramos „Microsoft“ darbuotojams Ukrainoje, perkeltos jų darbo vietos.<sup>102</sup> Viešose „Microsoft“ ataskaitose minima 2022 m. parama Ukrainai, kuri apima 400 milijonų JAV dolerių.<sup>103</sup>

„Amazon“ pagalba taip pat stipriai susijusi su debesijos paslaugomis. Taip sutapo, jog vasario 22 d. vienas iš aukšto lygmens „Amazon“ vadovų Jungtinėje karalystėje (JK) turėjo susitikimą su Ukrainos ambasadoriumi JK. Respondento R6 teigimu, pokalbis ir buvo apie tai, kokie būtų „veiksmai jeigu“, kaip „Amazon“ galėtų padėti iškelti svarbiausius Ukrainoje laikomus duomenis. Po dviejų dienų prasidėjo

---

<sup>97</sup> Brad Smith, “Digital technology and the war in Ukraine“, Microsoft, 2022, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/02/28/ukraine-russia-digital-war-cyberattacks/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>98</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.; Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

<sup>99</sup> Luke Bencie ir Sarah Bencie, "What It Takes to Sell Cloud-Based Software to the U.S. Government, Harvard Business Review", HBR, 2023, <<https://hbr.org/2023/05/what-it-takes-to-sell-cloud-based-software-to-the-u-s-government>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.06]

<sup>100</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.

<sup>101</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

<sup>102</sup> Microsoft, "How technology helped Ukraine resist during wartime", 2023. <https://news.microsoft.com/en-cee/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.26]

<sup>103</sup> Ibid.

karas.<sup>104</sup> Pirmas „Amazon“ tikslas, anot respondento R6, buvo žemės registrai, nes praradus tokio svarbumo informacija, būtų sudėtinga ateityje atstatyti šalies teritorinį integralumą. Kitas tikslas buvo didieji Ukrainos bankai (Privat bankas), taip pat švietimo įstaigos tam, kad studentai galėtų tęsti mokslus nuotoliu. „Amazon“ buvo toji kompanija, kurios specialistai fiziškai atvyko į Ukrainą karo metu, surinko pagrindinius kietuosius diskus ir susistemino duomenis į debesį. Kita svarbi „Amazon“ paramos dalis jau pirmąją karo savaitę buvo krizinės situacijos valdymo pagalba – daug kompanijos darbuotojų savanoriavo, parėmė su pabėgėlių logistika ir juos priėmė.<sup>105</sup> 2022 m. vasario 28 d. „Amazon“ išleido spaudos pranešimą, kuriame informavo apie 5 milijonų JAV dolerių paramą vietinėms humanitarinėms organizacijoms, kurios padeda valdyti karo keliamą krizinę situaciją, tiek pat pinigų papildomai suaukojo ir „Amazon“ darbuotojai.<sup>106</sup> Kompanija taip pat glaudžiai dirbo su Ukrainos klientais siekiant užtikrinti jų paskyrų kibernetinį saugumą, asmeninių duomenų perkėlimą į „Amazon“ debesį.<sup>107</sup>

Visų trijų kompanijų veikimas apėmė bent kelias skirtingas sritis. Tai ne tik humanitarinė pagalba, bet ir pagalba technologinio vystymosi, kibernetinio saugumo srityse. Visos trys kompanijos suskubo padėti jau pirmą karo savaitę įskaitant ir duomenų migravimą į privatų debesį. Tad aprašius kompanijų veiksmus pirmąją karo savaitę ir pirmuosius karo metus tiriama, kokia tokio įsitraukimo į karą nauda didžiosioms technologijų kompanijoms (egzistuojantis ryšys) ir kokios paskatos pastūmėjo taip elgtis (įrodymai).

Pagal proceso atsekimo metode naudojamus testus ryšiui nustatyti analizuojamos dvi hipotezės:

**H1** – Ekonominė nauda yra pagrindinė paskata, kuri nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.

**H2** – Įvairių socialiai atsakingų paskatų rinkinys (etinių, reputacinių, teisinių) nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.

---

<sup>104</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Amazon, "Amazon is working with NGOs and employees to offer immediate support to the people of Ukraine", 2022, <https://www.aboutamazon.com/news/community/amazon-is-working-with-ngos-and-employees-to-offer-immediate-support-to-the-people-of-ukraine> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.06]

<sup>107</sup> Amazon, "Amazon's assistance in Ukraine", 2022, <<https://www.aboutamazon.com/news/community/amazons-assistance-in-ukraine>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.06]

Šios hipotezės tiriamos remiantis pagrindiniais kriterijais, išskirtais teorinėje darbo dalyje ir aprašytais metodologinėje dalyje, atsižvelgiant į aukščiau pateiktą svarbiausių kompanijos veiksmų pirmąją karo savaitę aprašymą. Atskirems H1 ir H2 hipotezes pagrindžiantiems įrodymams pateikiami

4 lentelė. Instrumentinio KSA minimalistinio proceso atsekimo logika.

Šaltinis: sudaryta autorės.

	Priežastis	Priežastinis mechanizmas (minimalistinis)			Rezultatas
Teorinis lygmuo	Instrumentinis KSA (H1. ekonominės naudos poreikis)	Pelno siekis skatina naujų ar esamų technologijų vystymą ir pritaikymą neapmokamai trumpuoju laikotarpiu su tikslu generuoti pelną ilguoju laikotarpiu.			H1. Didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimas į karą Ukrainoje
Empirinis lygmuo	Empiriniai įrodymai bei jų šaltiniai	1.1 Ateityje nenumatoma, jog Rusija generuotų pelną didžiųjų technologijų srityje, tad dalies sutarčių nutraukimas nedaro reikšmingos įtakos jų pelnui.	1.2 Iš pradžių neapmokestinus produktų, prie jų priprantama, tad ilguoju laikotarpiu didžiosios technologijų kompanijos gali generuoti pelną karo Ukrainoje kontekste.	1.3 Didžiųjų technologijų kompanijų paslaugų vystymas kariaujančioje valstybėje skatina technologijų sėkmingo panaudojimo kare precedentą.	Rusijos rinkos palikimas bei paramos Ukrainai suteikimas.
		Viešųjų šaltinių bei interviu medžiagos pavyzdžiai kiekvienam įrodymui pagrįsti.			

tarpiniai, hipotezes remiantys teiginiai, kurie sustiprina arba susilpnina pagrindines hipotezes (4 lentelė ir 5 lentelė).

## Instrumentinis KSA

### H1. Ekonominė nauda yra pagrindinė paskata, kuri nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje.

Remiantis KSA prieiga ir instrumentiniu požiūriu į KSA strategiją šiai hipotezei įrodyti būtina atsekti priežastis, apimančias susirūpinimą dėl finansų, pelno ar turto praradimo, tačiau taip pat naujus potencialius pelno šaltinius ar nuostolius, atsirandančius paramos Ukrainai ir paliekant Rusijos rinką atveju. Instrumentinės KSA strategijos tikslas pirmiausia yra pelnas, paremtas socialiai atsakingu elgesiu.

Tai ilgalaikė strategija, kuria siekiama įrodyti tam tikro koncepto veikimą.<sup>108</sup> Pavyzdžiui, dalis kompanijų siekia per vieną rinką išeiti į didesnę, „pripratinti“ vartotojus prie produkto ir tuomet jį apmokestinti, kiti išmukti technologinių naujovių tam, kad vėliau pritaikius karo metu, tai atneštų pelną. Visa tai yra randama nagrinėjant didžiųjų technologijų kompanijų veikimą Ukrainoje karo metu. Remiantis transnacionalizmo teorija, instrumentiniai veikėjai (privачios tarptautinės kompanijos) renkasi veiksmus, motyvuojami pelno ar sėkmingų investicijų, tai turėtų būti pagrindinis katalizatorius įsitraukti į karą Ukrainoje.

Tad pirmajai hipotezei patikrinti pasitelkiama instrumentinio KSA logika. Tokią strategiją tam tikroje situacijoje pasirenkančios kompanijos atlieka iš pirmos pažiūros deklaratyvų, moraliai atsakingą elgesį, tačiau jis yra paremtas pelno ilgoju laikotarpiu strategija. Šiame poskyryje išanalizavus viešuosius šaltinius ir pusiau struktūruotus interviu, buvo išskirti pagrindiniai hipotezes remiantys teiginiai, skirti susilpninti arba sustiprinti tokią hipotezę.

3 lentelėje pateikiami 3 pagrindiniai įrodymai, teigiantys, jog pelno siekis buvo pagrindinė paskata didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimui vystant naujas technologijas Ukrainoje. Šiame poskyryje jie bus išanalizuoti taip iš dalies atveriant „juodąją dėžę“ ir pateikianti priežastinio ryšio įrodymus.

### **1.1 Ateityje nenumatoma, jog Rusijos rinka generuotų pelną didžiųjų technologijų srityje, tad dalies sutarčių nutraukimas nedaro reikšmingos įtakos jų pelnui.**

Pabrėžiant faktą, jog iki karo Ukrainoje didžiųjų technologijų kompanijų pelnas Rusijoje kartu sudėjus nesudarė daugiau nei 2 proc. viso bendro pelno<sup>109</sup>, išėjimas iš Rusijos rinkos 2022 m. kovo mėn. pradžioje neturėjo sudaryti didelių pelno ar investicinių nuostolių. Priešingai, tai padėjo laimėti tam tikrų politinių taškų parodant, jog įsipareigojimai žmogaus teisėms didžiosioms technologijų kompanijoms yra svarbus kriterijus.<sup>110</sup> Anot respondento R7, siekiant pasverti vertybinius-pelno klausimus, reikėtų atsižvelgti į jų vykdytus veiksmus Kinijoje ar kitoje pilkojoje zonoje, pavyzdžiui, Indijoje. Kadangi daugeliu atveju didžiosios kompanijos buvo „priverstos“ rinktis pusę pagal JAV siunčiamą žinią karo Ukrainoje atveju, visai kitokia situacija, tikėtina, būtų matoma veikiant kituose autoritariniuose režimuose, generuojančiuose didesnę pelną. Įvykus netradiciniam įvykiui Ukrainoje, kompanijoms pirmiausia teko pasverti rizikas ir ateities verslo galimybes. Liekant Rusijoje sudėtinga įsivaizduoti tolimesnius kontraktus su JAV vyriausybe, o ateityje vykdyti naujų technologijų pritaikymą ar tam tikro

---

<sup>108</sup> angl. *proof of concept*

<sup>109</sup> Emily Birnbaum, "How shunning Russia could offer the U.S. tech giants an easy win", Politico, 2022, <<https://www.politico.com/news/2022/03/04/u-s-tech-russia-money-00014067>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.06]

<sup>110</sup> Emily Birnbaum, "How shunning Russia could offer the U.S. tech giants an easy win".

koncepto veikimo įrodymą<sup>111</sup> Rusijoje nebėra prioritetas.<sup>112</sup> Taip pat karo pradžioje ir vėlesniuose etapuose didžiųjų technologijų kompanijų deklaruojami paramos paketai, kurie apėmė keliolika, ar keliasdešimt milijonų JAV dolerių, anot respondento R2, nebuvo didelė suma pačiai kompanijai: „Jei mums tai atrodo didelis pinigai, kitam čia būtų niekas. Pavyzdžiui, jei Broliai Semiconductors atidavė Ukrainai savo metų apyvartą, tai *Big Tech* 'as, kokio savo pusdienio apyvartą.<sup>113</sup>

Panašus teiginys apie kompanijų veiksmus paliekant Rusiją buvo išsakytas respondento R3. Toks išėjimas iš Rusijos rinkos, anot jo, apima aukšto lygmens veiklas, tačiau šalies rinkoje vis dar randami tie patys produktai, programėlės, net ir palaikymas ne visada yra atjungtas. Tai ne visiškai atitinka didžiųjų technologijų kompanijų atstovų interviu metu deklaruojamos informacijos apie pelno praradimą ir visų sutarčių nutraukimą. Respondentas R3 teigia, jog didžiosioms technologijų kompanijoms ir nevykdant tiesioginio tiekimo, atsiranda tarpininkai, papildomi žaidėjai, kuriems socialinė atsakomybė gali būti perduodama, nuo savęs ją „nusipurčius“.<sup>114</sup> Pavyzdžiui, „Microsoft“ visus 2022 m. tęsė licencijų atnaujinimą Rusijos klientams, tad taip palaikė kompanijos paslaugų naudojimą priešiškoje valstybėje ir atnešė tam tikrą pelną pačiai kompanijai.<sup>115</sup> Tad respondento R3 teigimu, pasigendama pokyčių kompanijų viduje – kaip persiorientuoti, kaip galėtų atrodyti rinka, net jei prognozuojami ekonominiai nuostoliai. Čia svarbu paminėti respondento R6 komentarą dėl egzistuojančių komercinių klientų – jeigu klientai turėtų tokį įspūdį, kad juos bet kada gali „nukirsti“ nuo tiekiamų paslaugų, jie jų tiesiog nenaudotų. Tad tokie privatūs klientai, kuriuos saugo išlaikytų sutarčių sąlygos, Rusijoje toliau jais išliko.<sup>116</sup>

2022 m. „Microsoft“ išėjimas iš Rusijos rinkos kainavo 126 milijonus JAV dolerių, tai – dalies sutarčių nutraukimo baudos, turto vertės sumažėjimas ir išeitinės išmokos darbuotojams. Papildomai kompanijos reorganizacija kainavo 113 milijonų JAV dolerių.<sup>117</sup> Tuo metu, 2021 m. „Microsoft Rus“ grynasis pelnas už šalyje parduotas paslaugas siekė 8 milijonus JAV dolerių, 2022 m. sumažėjo daugiau nei perpus – įvertinus nuvertėjusi rublį, buvo prarasti bent 5 milijonai JAV dolerių.<sup>118</sup> Pažvelgus į

---

<sup>111</sup> angl. *proof of concept*

<sup>112</sup> Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

<sup>113</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.

<sup>114</sup> Respondentas R3, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.

<sup>115</sup> Svoboda, "Microsoft прекратит продлевать лицензии российским компаниям", 2023, <https://www.svoboda.org/a/microsoft-prekratit-prodlevatj-litsenzii-rossiyskim-kompaniyam/32543000.html> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.26]

<sup>116</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

<sup>117</sup> Microsoft, Microsoft Corporation Report, 2022. <<https://microsoft.gcs-web.com/node/30781/html>> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.04.26]

<sup>118</sup> Roman Rozkov, "Заколоченные окна: какие проблемы вызовет отказ Microsoft продлевать лицензии", Forbes, 2023. <<https://www.forbes.ru/tekhnologii/494299-zakolocennnye-okna-kakie-problemy-vyzovet-otkaz-microsoft-prodlevat-litsenzii>> [paskutinį kartą žiūrėta 2023.08.26]

Rusijoje generuojamą pelną matoma, kad kompanijai toks pelno nuostolis nesudaro didžiosios pelno dalies, tačiau sutarčių nutraukimo kaštai ir reorganizacija apima beveik trečdalį milijono JAV dolerių. Vis dėlto iš turimų duomenų sudėtinga prognozuoti, kokią žalą būtų sukėlęs visapusiškas pasilikimas Rusijoje.

Pateiktas teiginys leidžia sustiprinti H1 hipotezę – nedidelis pelnas, sugeneruojamas Rusijoje, ateities perspektyvų nenumatymas, tolimesnių kontraktų su Vakarų vyriausybėmis pastatymas į pavojingą poziciją indikuoja tai, kad įrodymai yra pakankamai užtikrinti. Vieną dalį sutarčių (dažniausiai susijusių su Rusijos valdžios įstaigomis) nutraukus, kitos buvo išlaikytos prisidengiant fizinių klientų teisėmis. Tad turint tik šiuos įrodymus sudėtinga vertinti pasitraukimą iš Rusijos rinkos sukeltos žalos pelnui dydį. Šio teiginio patvirtinimas padidina hipotezės H1 patikimumą.

## **1.2 Iš pradžių neapmokestinus produktų, prie jų priprantama, tad ilguoju laikotarpiu didžiosios technologijų kompanijos gali generuoti pelną karo Ukrainoje kontekste.**

Dar viena svarbi priežastinio mechanizmo dedamoji – nemokamai teikiamų produktų apmokestinimas vėlesnėje stadijoje. Respondento R1 teigimu: „Didžiųjų technologijų kompanijų *sloganas* yra, jog tu esi toks pat geras kaip tavo paskutinis ketvirtis“.<sup>119</sup> Tad net ir svarstant apie neapmokestinamą paramą Ukrainai, pavyzdžiui, licencijų M365 suteikimą, kompanijos mąsto apie grąžą tolimesnėje ateityje. Respondento R1 ir R4 teigimu, trumpuoju laikotarpiu yra pralaimimos didelės rinkos, o Ukrainos rinka negeneruoja pelno, tačiau didelėmis investicijomis į Ukrainą ir nemokamais licencijų paketais, svarstoma apie tam tikro įpročio suformavimą.<sup>120</sup> Tikėtina, kad vartotojas įpratęs prie „Microsoft“ ar „Amazon“ teikiamų debesijos paslaugų, pakeis nuomonę. Jau dabar Ukraina suprato, kad laikyti kopijas skaitmeninėje erdvėje nėra pavojinga, o „Microsoft“ ar kita didžiųjų technologijų kompanija tiek investuoja į savo kibernetinį saugumą, kad ekonomine prasme tai apsimoka abiem pusėms: „Tad iš esmės mintis tų didelių žaidėjų buvo pripratinti naudoti, įtikinti naudoti, pripratinti prie tęstinumo. Kai laikai pasitaisys, turbūt nebus to masinio grįžimo atgal, o modelis toliau bus naudojimas, tai čia yra toks merkantilistinis tam tikras interesas, žiūrima į tą ekonominę perspektyvą“.<sup>121</sup> Net ir humanitarinis tokios instrumentinės KSA strategijos kampas – parama Ukrainos žmonėms pabėgėlių įdarbinimu, anot respondento R2<sup>122</sup>, taip pat atneša ekonominę naudą pačiai kompanijai papildant ją

---

<sup>119</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.

<sup>120</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 vasario 23 d.; Respondentas R4, interviu su autoriumi, 2024 kovo 1 d.

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.



žmogiškaisiais resursais. Pavyzdžiui, „Amazon“ 2022 m. įsipareigojo padėti ukrainiečių pabėgėliams siekti karjeros technologijų srityje, konkrečiai dirbant su debesijos paslaugomis.<sup>123</sup>

Pateiktas teiginys leidžia sustiprinti H1 hipotezę. Įrodymai yra pakankamai išskirtiniai ir užtikrinti, atitinkantys instrumentinės KSA strategijos logiką. Pateikiami konkretūs atvejai, kai parama paslaugomis pirmiausia yra suteikiama nemokamai, tačiau vėliau yra apmokestinama arba, kaip teigė respondentas R5, suplanuota apmokestinti netolimoje ateityje.

### **1.3 Didžiųjų technologijų kompanijų paslaugų vystymas kariaujančioje valstybėje skatina technologijų sėkmingo panaudojimo kare precedentą.**

Respondento R2 teigimu, jau nuo pirmųjų karo dienų pastebėta, kad ukrainiečiai mėgina „technologizuoti“ karą, nes tokio masto karinių veiksmų atlikti vien žmogiškaisiais ištekliais nepavyks. Tad technologinis pranašumas reikalauja didelių investicijų, kurias gali suteikti didžiosios technologijų kompanijos.<sup>124</sup> Kadangi tokios kompanijos kaip „Microsoft“ pasižymi dideliu įdirbiu dirbtinio intelekto (DI) srityje, tikimasi, jog galimybė ištestuoti savo produktus ar juos pritaikyti karo metu ateityje atnešų didelę ekonominę naudą. 2022 m. „Microsoft“ ataskaitoje „Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War“ pristatoma, kaip yra naudojami nauji analitiniai įrankiai ir iš anksto nustatomos Rusijos kibernetinės įtakos operacijos, kuriomis remiamos kinetinės atakos Ukrainoje.<sup>125</sup> Kompanijai tai reiškia įgūdžių įgavimą, pačios kompanijos kibernetinių pajėgumų stiprinimą, naujų įrankių testavimą ir pritaikymą. Tokios propagandos atpažinimo priemonės – tik vienas iš įrankių. Kita svarbi didžiųjų technologijų kompanijų DI vystymo kryptis – jų pritaikymas karyboje bei gynybos srityse. „Microsoft“ jau iki karo Ukrainoje turėjo ne vieną sandorį su JAV institucijomis – Gynybos departamentu ir kariuomene – tiekiant debesijos sprendimus, dirbtinio intelekto technologiją.<sup>126</sup> Panašias investicijas atlieka ir „Google“. Iki šiol „Microsoft“ ar „Google“ neturėjo galimybės išmėginti tokias technologijas karo atveju, tačiau respondento R2 teigimu, pirmaisiais karo mėnesiais pastebėta, jog DI pritaikymas dronuose gali padėti pasiekti rimtus laimėjimus karo lauke.<sup>127</sup> DI pritaikymą kare pabrėžia ir respondentas R5: naudojant DI įrankius sekama socialinė medija, analizuojama vaizdinė medžiaga – taip

---

<sup>123</sup> Amazon, "Amazon helps Ukrainians gain new skills and launch tech careers", 2022, <https://www.aboutamazon.eu/news/community-engagement/amazon-helps-ukrainians-gain-new-skills-and-launch-tech-careers> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.04.26]

<sup>124</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 vasario 28 d.

<sup>125</sup> Brad Smith, "Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War", Microsoft, 2022, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/06/22/defending-ukraine-early-lessons-from-the-cyber-war/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.04.26]

<sup>126</sup> Bobby Hellard, "Microsoft explains why it still sells tech to the US military", ITPro, 2018, <https://www.itpro.com/technology/32235/microsoft-explains-why-it-still-sells-tech-to-the-us-military> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>127</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 vasario 28 d.



siekiant aptikti į Ukrainos pusę nukreiptą karo propagandą<sup>128</sup>. Tad „Microsoft“ jau 2022 m. rudenį glaudžiai dirbo su JAV kariuomene naudodama DI technologiją, skirta vaizdų atpažinimui.<sup>129</sup> Tokios technologijos, pritaikytos, anot respondento R2, leidžia efektyviai atpažinti prieš karinę techniką, ją užfiksuoti ir testuoti taikinio „medžioklę“ be papildomo žmogaus įsikišimo.<sup>130</sup> Tad technologinių pokyčių stebėjimas ir kibernetinio saugumo sprendimų pritaikymas jau nuo pat karo pradžios ir dar prieš jam prasidedant, yra labai svarbus kriterijus vertinant verslo rizikas, ateities investicijas ir inovacijas.<sup>131</sup> „Microsoft“ ataskaitoje „A Year of Russian Hybrid Warfare in Ukraine“ visi Rusijos veiksmai kibernetinėje erdvėje yra aprašyti kiekvieno mėnesio tikslumu nuo 2022 m. sausio – aptariamoms kibernetinės įtakos operacijoms, propaganda, kita kenkėjiška veikla.<sup>132</sup> Visa informacija surinkta bendradarbiaujant su Ukrainos vyriausybe, tad tai, jog kompanija stebi kiekvieną pokytį, parodo ne tik pagalbos dėmenį, bet ir poreikį būti vienais pirmųjų pritaikiusių naujas technologijas kare.

Pateiktas teiginys leidžia sustiprinti H1 hipotezę, nes atliktoje analizėje pateikiami dideli išskirtinumą turintys įrodymai apie didžiųjų technologijų kompanijų technologijų, pavyzdžiui DI, pradinį pritaikymą karo kontekste. Nors šiuo metu tai atrodo kaip nesavanaudiškas ir savanoriškas elgesys, tačiau ilguoju laikotarpiu tikimasi ekonominio pelno sugeneravimo. Tad tai instrumentinę KSA strategiją atitinkantis veiksmas.

Apibendrinant kompanijų veiksmus prasidėjus karui, išanalizuota, kad socialiai atsakingas elgesys išplėtė savo ribas nuo humanitarinių veiksmų iki paramos Ukrainai reikalingais technologiniais sprendimais, tačiau kaip teigia respondentas R3: „Komercija yra komercija. Kaip ir visada mes padedam, būnam socialiai atsakingi iki tol, kol reikia sumokėti atlyginimus darbuotojams. Pelno prasme yra konstanta, kurioj vietoj mes nebegalime sau to leisti.“<sup>133</sup> Tad pelno ilgajame laikotarpyje siekis suteikus kreditus ir įsitvirtinus technologinėje karo veiksmų aikštelėje, skatina didžiąsias technologijų kompanijas įsitraukti į karą Ukrainoje. Didžiosios technologijų kompanijos atstovo, respondento R5 teigimu, po karo Ukrainoje bus daug ES ir JAV investicijų, rinka atsigaus, klientai galės mokėti už paslaugas, o trumpuoju laikotarpiu etinis dėmuo gali užimti svarbią vietą.<sup>134</sup>

---

<sup>128</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

<sup>129</sup> The Economic Times, "Microsoft extends aid for Ukraine's wartime tech innovation", 2022, <<https://economictimes.indiatimes.com/tech/information-tech/microsoft-extends-aid-for-ukraines-wartime-tech-innovation/articleshow/95281438.cms?from=mdr>> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>130</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 vasario 28 d.

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Microsoft Threat Intelligence, „A Year of Russian Hybrid Warfare in Ukraine“, Microsoft, 2023.

<sup>133</sup> Respondentas R4, interviu su autoriumi, 2024 kovo 1 d.

<sup>134</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d. ; Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

Siekiant patikrinti aptartą procesą vienu iš Van Evera testų būtina atsižvelgti į tai, jog atlikus minimalistinį proceso atsekimo metodą, tikrinamas vienas tarpinis teiginys – pelno siekis skatina naujų ar esamų technologijų vystymą ir pritaikymą neapmokamai trumpuoju laikotarpiu, siekiant generuoti pilną ilgą laikotarpiu. Tad didžiausios vertės testas, kurį tokiu atveju galima taikyti yra „smoking gun“ arba „hoop“. Pasirinktas „smoking gun“ testas, nes analizėje pateikta pakankamai išskirtinių įrodymų, pagrindžiančių instrumentinio transnacionalinio veikėjo elgesį. Šis testas nevisapusiškai užtikrintas, nes rasti priežastinio ryši įrodymai galėtų būti išsamesni, pateikiantys konkrečius kompanijų Rusijos rinkos palikimo kaštus taip leidžiant įvertinti galimą žalą pelnui. Šio testo išlaikymas sustiprina hipotezę, tačiau jos nepatvirtinimas dar neleidžia atmesti pasirinkto įrodymo mechanizmo. Šiuo atveju galima matyti, jog pateikti įrodymai apie kompanijų suinteresuotumą ilgajame laikotarpyje gauti pinigine grąža iš Ukrainai skirtų investicijų taip trumpajame laikotarpyje atliekant mažiau pelningą veiksmą, atitinka suformuluotą hipotezę. Empiriniais įrodymais laikomi veiksmai, kurių kompanijos ėmėsi vos prasidėjus karui – ne tik humanitariniai pagalbos veiksmai, bet ir parama technologijomis, tokiomis kaip dirbtinis intelektas (DI), debesų kompiuterija. Pasitraukimas iš Rusijos rinkos palikimas iš surinktų įrodymų neatrodo vien altruistinis, nes pelnas Rusijoje sudarė labai nedidelę dalį visų didžiųjų technologijų kompanijų pajamų. Kai kurios taip pat išlaikė komercinius klientus pagrįsdami tai atsakingu kompanijos požiūriu prieš savo esamus klientus, niekuo neprisidedančius prie karo. Tad nors pelnas nėra tiesiogiai generuojamas duotuoju analizės metu, jo siekimas naudojant instrumentinę KSA strategija yra viena svarbiausių priežasčių tolimesniam veikimui Ukrainoje bei veiklos ribojimui Rusijoje. H1 patvirtinimas „smoking gun“ testu leidžia sustiprinti šią hipotezę.

## **Vertybiniis KSA**

### **H2. Įvairių socialiai atsakingų paskatų rinkinys (etinių, reputacinių, teisinių) nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų išitraukimą į karą Ukrainoje.**

Šiai hipotezei patvirtinti atsekami įrodymai, apimantys vertybinio KSA dedamąsias dalis, ir išskiriamos 3 teiginiai, paremiantys H2 hipotezę pagal rastus įrodymus. Pirmiausia, tai **etiniai motyvai** – palaikant Ukrainos žmones, tikima, jog pasilikimas Rusijoje reikštų jos karinių veiksmų legitimizavimą. Tai atitinka veikimą pagal vertybinę KSA strategiją, kadangi veiksmas yra savanoriškas, filantropiškas, atsižvelgiama į daugelio suinteresuotųjų šalių, ne tik akcininkų, poreikius. Nemaža dalis kompanijų atstovų pabrėžė didelį darbuotojų pasipriešinimą pasilikimui Rusijoje, kadangi prioritetu laikė paramą Ukrainos žmonėms. Tad atsižvelgiant į didžiausios suinteresuotosios šalies, ukrainiečių ir juos palaikančių kitų darbuotojų nuomonę, tai turėjo įtakos kompanijų išitraukimui į karą Ukrainoje. Tokie

etiniai motyvai tampa susiję su kompanijos reputacija bei teisiniais įsipareigojimais. Besielgiant etiškai daroma stipri įtaka kompanijos reputacijai Vakarų akyse, tai svarbu, nes teisingu elgesiu formuojamas poveikis pasaulyje, kuriamas pasitikėjimas.<sup>135</sup> Etiškas elgesys taip pat įtato kompanijas į rėmus teisiniams (tarptautinės teisės, nacionalinės jurisdikcijos) įsipareigojimas – paklusti (galimoms) sankcijoms, netaikytoms prieš Rusiją, nutraukti dalį sutarčių Rusijoje. Visa tai sudaro vertybinį KSA, kuris remiantis H2 hipoteze lemia kompanijos išitraukimą į karą.

Pradedant atsekti procesą būtina paminėti, jog vertybinio KSA veikimas turi filantropinį dėmenį, kuris yra derinamas su pelno siekimu, tačiau pelnas ne visada bus pagrindinė kompanijų paskata veikti. Tai daugiau nuoširdžiu tikėjimu, savanoriškumu, kelių suinteresuotų šalių (ne tik akcininkų) poreikiais, kompanijos skleidžiama misija paremtas tikslas. 5 lentelėje pateikiami 3 pagrindiniai įrodymai, kylantys iš teorijos ir randami praktikoje. Jie teigia, jog vertybinės, reputacinės bei teisinės paskatos nulėmė didžiųjų technologijų kompanijų išitraukimą į karą Ukrainoje teikiant neatlygintą paramą ir paliekant Rusiją. Tad tikrinamas ryšio egzistavimas ir tokio ryšio įrodymai, kai didžiosios technologijų kompanijos, sprendamos dėl išitraukimo į karą, elgiasi kaip transacionalinis idėjinis veikėjas, besivadovaujantis vertybiniu KSA.

5 lentelė. Vertybinio KSA minimalistinio proceso atsekimo logika.

Šaltinis: sudaryta autorės.

	Priežastis	Priežastinis mechanizmas (minimalistinis)			Rezultatas
Teorinis lygmuo	Vertybinis KSA (H2. vertybėmis grįstos naudos poreikis)	Etiniai motyvai skatina moraliai ir teisiškai atsakingą elgesį Vakarų valstybių akyse.			H2. Didžiųjų technologijų kompanijų išitraukimas į karą Ukrainoje
Empirinis lygmuo	Empiriniai įrodymai bei jų šaltiniai	2.1 Darbuotojų gerovės (tiek ukrainiečių, tiek rusų) svarba skatina moraliai atsakingą didžiųjų technologijų kompanijų veiksmą.	2.2 Didžiųjų technologijų kompanijų reputacijos išlaikymas Vakarų demokratijų akyse skatina etišką kompanijų elgesį Rusijos kare prieš Ukrainą.	2.3 Skaidraus teisinio veikimo principai skatina sutarčių nepratęsimą šalyje agresorėje didžiosioms technologijų kompanijoms paklūstant (galimoms) sankcijoms.	Rusijos rinkos palikimas bei paramos Ukrainai suteikimas.
		Viešųjų šaltinių bei interviu medžiagos pavyzdžiai kiekvienam įrodymui pagrįsti.			

<sup>135</sup> Monika Marcinkowska, "Multinationals in Russia and Ukraine in the Face of War—the Stakeholders' Perspective.": 11.

## H2.1 Darbuotojų gerovės (tiek ukrainiečių, tiek rusų) svarba skatina moraliai atsakingą didžiųjų technologijų kompanijų veiksmą.

Pirmosios karo dienos parodė iniciatyvų visų trijų didžiųjų technologijų kompanijų veikimą remiant Ukrainą. Anot respondento R8, tikroji vertybinė KSA strategija pasireiškia tada, kai reaguojama labai greitai tam tikroje situacijoje, kuri nėra numatyta iš anksto. Tai ne tik suplanuotos veiklos, susijusios su aplinkosauga, ar tam tikrų mažumų grupių įtraukimu.<sup>136</sup> Prasidėjus karui paruošti evakuacijos planai darbuotojams, jau pirmosiomis karo dienomis atsirado galimybė išvykti su šeimomis į Lenkiją. Visos trys kompanijos, anot respondentų R5 ir R8 apmokėjo šias išlaidas savo darbuotojams ir jų šeimoms.<sup>137</sup> „Mūsų didžiausias rūpestis buvo žmonės. Būna tokių situacijų, kai vieni pralaimi, o kiti išlošia, tačiau šioje situacijoje visi buvome tuose pačiuose batuose. Tai lietė tiek darbuotojus Ukrainoje, tiek Rusijoje“.<sup>138</sup> Tokioje pozicijoje stipriai juntamas KSA vertybinei strategijai reikšmingas neigiamų eksternalitetų valdymo kriterijus – nei viena iš šių kompanijų negalėjo tiksliai numatyti neigiamo poveikio masto prieš prasidedant karui, tad jam prasidėjus teko veikti labai greitai ir priimti drąsius, nepelningus sprendimus.

Tuo pačiu metu vykdytas kitas humanitarinis veiksmas, lietuš Ukrainos karo pabėgėlius bei paramą karo zonoje veikiančioms organizacijoms – 2022 m. kovo 4d. „Microsoft“ jau buvo paaukojęs 35 milijonus dolerių įvairioms humanitarinėms organizacijoms Ukrainoje bei Lenkijoje, „Google“ skyrė 10 milijonų dolerių vietinėms organizacijoms, padedančioms priimti ukrainiečių pabėgėlius Lenkijoje<sup>139</sup>, o Amazon paaukojo 5 milijonus dolerių organizacijoms, dirbančioms karo lauke – „UNICEF“, „UNHCR“, „World Food Program“, „Raudonasis kryžius“, „Polska Akcja Humanitarna“, „Gelbėkit vaikus“.<sup>140</sup> Tokios paramos svarba buvo daug kartų pakartota interviu metu – pačių kompanijų darbuotojai sudarė didelį spaudimą, jog tokia parama būtų vykdoma. Respondentas R7 paminėjo, jog tiriamos kompanijos yra dažniausiai suinteresuotos „iniciatyvių žmonių samdymu“. O tai, anot pašnekovo, reiškia, kad žmonės yra orientuoti ne tik į pelną, bet ir vertybes, etiškai teisingą veiksmą, tad kompanijos yra tarsi priverstos elgtis taip, kad darbuotojai galėtų didžiuotis jų veiksmais.<sup>141</sup> Ši refleksija atsispindi kito respondento R5 žodžiuose. Jis teigė, jog darbuotojų spaudimas iš vidaus buvo labai didelis,

<sup>136</sup> Respondentas R8, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 27 d.

<sup>137</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.; Respondentas R8, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 27 d.

<sup>138</sup> Respondentas R8, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 27 d.

<sup>139</sup> Kent Walker, "Helping Ukraine", Blog Google, 2022, <https://blog.google/inside-google/company-announcements/helping-ukraine/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>140</sup> Amazon, "Amazon is working with NGOs and employees to offer immediate support to the people of Ukraine".

<sup>141</sup> Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

jiems vis nepakako „Microsoft“ atliekamo veiksmo: „Po mažiau nei savaitės mačiau, kas darosi su ukrainiečiais darbuotojais, kurie buvo nepatenkinti, kodėl dar iki galo neišėjom iš Rusijos, sakė, kad *Microsofte* dirbdami taip didžiavosi, o dabar beveik savaitė praėjo, dar neišeita.“<sup>142</sup> Tad nors Rusijos darbuotojų gerovė buvo svarbi siekiant išlaikyti jų darbo vietas perkeliant darbui į kitas valstybes, tačiau respondentai (R1, R5, R6, R8) teigė, kad pagrindinis svarbus momentas prasidėjus karui, ypač pirmąją jo savaitę, buvo vertybinis. Jei kompanijos atlikti sprendimai būtų dviprasmiški, kiltų klausimas, ar norima toliau joje dirbti ir jai atstovauti.<sup>143</sup> Vienas reikšmingesnių argumentų apie „Amazon“ politiką buvo išsakyta teigiant, kad prasidėjus karui niekas kompanijos viduje negalvojo apie *PR* ‘q’<sup>144</sup>,<sup>145</sup> net pagrindiniai kompanijos veiksmai, susiję su debesijos kompiuterija buvo laikomi „paslapyje“, nes pagrindinis kompanijos tikslas buvo „išlaikyti kuklumo kultūrą, <...> nešnekėti apie suteiktą paramą, kol tai nebus įvykdyta fiziškai“.<sup>146</sup>

Ši, H2 hipotezę paremiantį teiginį, būtų galima patvirtinti pakankamai stipriu testu, nes įrodymo šaltiniai yra tiek išskirtiniai, tiek pakankamai tikslūs. Visi kalbinti respondentai išskyrė bent keletą pavyzdžių, kai didžiosios technologijų kompanijos rūpinosi savo darbuotojų ar jų šeimų gerove, aukojo nemažus pinigus humanitarinėms organizacijoms ir tai darė vedami darbuotojų spaudimo. Toks veikimas atitinka tiek idėjinio transnacionalinio veikėjo elgesį, tiek vertybinę KSA strategiją.

## **2.2 Didžiųjų technologijų kompanijų reputacijos išlaikymas Vakarų demokratijose skatina etišką kompanijų elgesį Rusijos kare prieš Ukrainą.**

Kitas svarbus kompanijų vertybinės KSA strategijos elgesio pavyzdys – reputacija Vakaruose. Matoma nemažai pavyzdžių, kaip kitos didžiosios tarptautinės kompanijos, kurios nepatenka į šio tyrimo imtį, elgiasi gana dviprasmiškai karo Ukrainoje klausimu. Pavyzdžiui, didžiosios maisto kompanijos tokios kaip „Nestle“, „Pepsi“, „Kitkat“ ir pan.<sup>147</sup> neskubėjo palikti Rusijos. Neatrodė, jog potenciali reputacijos žala buvo pirminė paskata motyvuojanti tokias kompanijas, gaunančias didelę pelno dalį Rusijoje. Tokia pelno dalis yra gerokai didesnė nei didžiojo technologijų penketuko, tad reputaciniai kaštai joms nėra tokie svarbūs. Vis dėlto šiame poskyryje reputacijos klausimas yra nagrinėjamas iš etinės perspektyvos. Tokiu atveju įvaizdis Vakarų pasaulio akyse yra viena svarbiausių vertybinės KSA

---

<sup>142</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

<sup>143</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, 2024 vasario 23 d.

<sup>144</sup> Kompanijos įvaizdis

<sup>145</sup> Pasireklamavimas.

<sup>146</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

<sup>147</sup> Jeffrey Sonnenfeld ir Steven Tian, „A widely shared list of U.S. companies leaving and staying in Russia is holding business leaders accountable“, Fortune, 2022, <https://fortune.com/2022/03/16/companies-leaving-russia-list-accountability/> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

strategijos dedamųjų. Kaip teigė respondentas R4: „pasitikėjimas, tikėjimas ir vardas“.<sup>148</sup> Jo teigimu, didžiųjų technologijų kompanijų veiksmai Ukrainoje buvo daromi pirmiausia dėl reputacijos Vakarų akyse, kai pelnas nebėra pirminis tikslas: „Karas ar ne karas, bet jeigu taip atvirai, jei reputacija kompanijai nerūpėtų, įsivaizduokim tokį scenarijų, pelnas vienintelė priežastis, nemanau, kad kažkas būtų pasitraukęs iš Rusijos. Taip atvirai kalbant, tie, kurie pasitraukė, vienareikšmiškai ne pelnas yra pirmoje vietoje, o konkrečiai reputacija. Tie, kurie liko, reiškia jiems reputacija nesvarbu.“<sup>149</sup> Tačiau reputaciniam įvaizdžiui kaip vertybinį elgesį atitinkančiam veiksmui gana stipriai oponavo du respondentai (R2 ir R3). Jų teigimu reputacija kompanijai rūpi ne dėl to, jog jos siekia veikti tik Vakarų demokratijos vertybes išpažįstančiose valstybėse, bet ir todėl, kad informacijos paneigimas šiais laikais darosi vis sudėtingesnis. Yra daugybė informacinių šaltinių, tad paskelbus, jog prekinis ženklas ar tam tikra kompanija pasitraukia iš Rusijos rinkos, jos produktus ar teikiamas paslaugas pastebėjus šioje valstybėje, informacija labai greitai pasklinda visuomenėje. Respondentas R3 teigia: „Ne tik tekstinė, bet ir vaizdinė, realiu laiku transliuojami informacija. Tai visai yra kitos galimybes įrodyti tas tiesas, kuriuos yra deklaruojamos. Tik natūralu, viskas yra labai subalansuota, ieškoma tų tokių variantų, kur verslas negali *nusiminsuoti*, vis tiek stengiasi į naujo produkto vystymą, naujų rinkų užkariavimą eiti.“<sup>150</sup>

Tad kompanijų veiksmai, susiję su žala reputacijai, įvykus karui vertinami atsargiai. Nors vieši pareiškimai, kuriuose 2022 m. pradžioje buvo aiškiai įvardinamas „karas prieš Ukrainą“, „Rusijos invazija Ukrainoje“ ir pan., buvo labai dažni, tačiau atsižvelgiant į respondentų pastebėjimus apie reputacijos svarbą, pastebimas ne tik etinis motyvas. Priimdamos tokius sprendimus, kaip pasitraukimas iš šalies rinkos ar veiklos kitoje šalyje plėtimas, didžiosios technologijų kompanijos įvertina joms (ne)palankius kriterijus – geopolitinę situaciją, politinį režimą, įstatyminę bazę, klimatą. Anot respondento R8, paslaugų naudojimas yra grįstas pasitikėjimu, tad tam tikrų paslaugų klientas nebenorės įsigyti, jei ta kompanija nepasitikės.<sup>151</sup> Čia respondentas R5 pateikia „Microsoft“ kompiuterinės debesijos pavyzdį – kompanijai pateikus skaidrų sprendimą dėl savo veiklos nutraukimo ir neatlygintinai teikiant paslaugas už demokratines vertybes kovojančiai valstybei, tai yra naudinga kompanijos reputacijai ateityje ir būsimiems sandoriams.<sup>152</sup> Taip pat anot respondento R7, oficialiai pasilikus Rusijoje tuo metu galėjo kilti reputacinė rizika įvairiems kontraktams su JAV ar kitų Europos valstybių

---

<sup>148</sup> Respondentas R4, interviu su autoriumi, 2024 kovo 1 d.

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Respondentas R3, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.

<sup>151</sup> Respondentas R8, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 27 d.

<sup>152</sup> Respondentas R5, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 7 d.

vyriausybėmis. O šie kontraktai, ypač su JAV, yra svarbūs visoms trimis nagrinėjamos kompanijomis, tad jais rizikuoti dėl tam tikrų geopolitinių pasirinkimų nebūtų racionalu.<sup>153</sup>

Įvertinus vertybėmis grįstus kompanijų atstovų atsakymus ir pakankamai skeptiškus kitos pusės respondentų teiginius, sudėtinga vertinti ir generalizuoti, ar reputacija kompanijoms yra svarbi dėl etinių priežasčių, ar pelno sumetimais. Šiai hipotezei iširti būtų reikalingas giluminis proceso vertinimas – viena vertus reputacija yra svarbi vertybinės KSA strategijos dalis, tačiau respondentų minimas pasitikėjimas kompanija taip pat yra svarbi pelningo veikimo, t.y. instrumentinės KSA strategijos dalis. Nesant pasitikėjimui, prarandami klientai, tad vertybiniai klausimai yra stipriai susiję su pelno generavimu ilguoju laikotarpiu. Pagal išanalizuotus duomenis šį H2 hipotezę paremiantį teiginį galima susilpninti. Tai reiškia, jog ir H2 hipotezės patikimumas sumažėja.

### **2.3 Skaidraus teisinio veikimo principai skatina sutarčių nepratęsimą šalyje agresorėje didžiosioms technologijų kompanijoms paklūstant (galimoms) sankcijoms.**

Paskutinis vertybinės KSA strategijos pavyzdys – paklusimas sankcijoms ir dalies sutarčių Rusijoje nutraukimas. Tai glaudžiai susiję su reputacinėmis verslo rizikomis, o anot respondentų, taip pat turintis dvigubą tikslą – etinį ir ekonominį. Nepaklusimas (galimoms) sankcijoms, pirmiausia, gali reikšti dideles pinigines baudas. Tad net jei nei viena iš tiriamų kompanijų karo pradžioje nepakliuvo į konkretų sankcijų paketą ar tipą, anot 3 respondentų (R2, R3, R7), tokia galimybė visada yra skaičiuojama, sveriamą ir vertinama.<sup>154</sup> Visi didžiųjų technologijų kompanijų atstovai interviu metu paminėjo rizikas, kurios yra sutinkamos sprendžiant, kokias sutartis nutraukti ar išlaikyti. Nuo pat karo Ukrainoje pradžios visų šių kompanijų struktūrose veikė didelis teisininkų mechanizmas, kuris siekė surasti labiausiai tinkamą sprendimą.<sup>155</sup>

Visi respondentai pabrėžia iššūkius kompanijoms pasitraukiant iš Rusijos rinkos – filialų („Microsoft“, „Google“) uždarymas, darbuotojų apsaugojimas ar atleidimas bei išgabenimas iš šalies, Rusijai grasinant kalėjimu ir sutarčių nutraukimo baudomis. „Amazon“ išėjimas buvo paprasčiausias, kadangi kompanija neturėjo kontraktų su Rusijos vyriausybe ar jai pavaldžiomis įstaigomis, tačiau kitoms kompanijoms operacijų stabdymas truko pusę metų ir daugiau. Respondentas R6 teigia, kad privalu nepainioti, kai kompanijos pasirinktas veiksmas nutraukti sutartis ar paklusti JAV bei Europos Sąjungos sankcijoms buvo susijęs su tuo, kad jai iš tiesų rūpi Ukraina ir ji „jaučiasi blogai“<sup>156</sup> kitokiu atveju. Kartais kompanija dėl savo specifikos tiesiog neturi kito pasirinkimo, nes gresia didelės baudos

<sup>153</sup> Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

<sup>154</sup> Respondentas R2, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.; Respondentas R3, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.; Respondentas R7, interviu su autoriumi, 2024 kovo 26 d.

<sup>155</sup> Respondentas R1, interviu su autoriumi, 2024 vasario 23 d.

<sup>156</sup> Respondentas R6, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 14 d.

ar dideli nuostoliai<sup>157</sup> Tad net remiantis respondento R8 komentu: „Nors ir visos didžiųjų technologijų kompanijos sulaužė Rusijos teisę daug kartų, o jų turtas buvo užšaldytas, svarbiausia mums buvo mūsų žmonių saugumas, o visa kita jau antriniai rūpesčiai“<sup>158</sup>, svarbiu veiksmu išlieka sankcijų paketai ir galimi nuostoliai.

Nuo 2022 m. spalio 7 d., įvedus 8-ąją Europos Sąjungos sankcijų Rusijai paketą, pradėta drausti tiesiogiai arba netiesiogiai teikti IT konsultavimo paslaugas Rusijos vyriausybei bei Rusijoje įsteigtiems juridiniams asmenims<sup>159</sup>, subjektams ir organizacijoms.<sup>160</sup> Tačiau JAV nuo karo pradžios Rusijai netaikė IT paslaugų draudimo (nei konsultavimui, nei programinei įrangai). Pagrindinė sankcija, susijusi su IT paslaugomis, buvo įvykdyta gerokai vėliau ir buvo nukreipta į rusiškas kompanijas, o ne amerikietiško kapitalo technologijų kompanijas.<sup>161</sup> JAV, kurios teritorijoje yra įsikūrusios visos tiriamos technologijų kompanijos, iš esmės remia laisvą informacijos judėjimą visame pasaulyje. Dėl šios priežasties pasisakoma prieš sankcijas IT ar debesijos paslaugoms. Tad vertybinę didžiųjų technologijų kompanijų pasitraukimą iš Rusijos reikėtų vertinti kritiškai – iš viešų šaltinių ne visuomet aišku, ar visa deklaruota nutraukta veikla yra iš tiesų nutraukta, o tam tikros sankcijos buvo tik tikėtinos, tačiau tokių kompanijų paslaugų neapimančios. Svarbu paminėti, kad šiuolaikinės sankcijos yra nepritaikytos tarptautinių kompanijų veikimo mechanizmams – jas apeiti per kaimyninę valstybę, kuri tokių sankcijų laikytis neplanuoja, yra įprastas veikimo būdas.<sup>162</sup> Išėjimas iš Rusijos taip pat dažnu atveju reiškia naujų klientų nepriėmimą, tačiau senų klientų išlaikymą – nors „Amazon“ ir „Google“ tokį elgesį remia etiniais įsitikinimais ir pagarba paprastiems fiziniams klientams Rusijoje, tačiau agresijos atveju tai instrumentinis, o ne vertybinis elgesys.

Vertinant viešai prieinamą informaciją apie sankcijas ir respondentų atsakymus, galima teigti, kad vertybinio KSA strategija nebuvo vienintelė priežastis, skatinusi teisiškai atsakingai elgtis. Dalis sutarčių taip ir nebuvo nutraukta motyvuojant klientų pasitikėjimo išlaikymu, o konkrečių sankcijų

---

<sup>157</sup> Ibid.

<sup>158</sup> Respondentas R8, interviu su autoriumi, MS Teams platforma, 2024 kovo 27 d.

<sup>159</sup> Reikia atkreipti dėmesį, kad IT konsultavimo paslaugos taip pat apima pagalbą ar patarimus, susijusius su programinės įrangos atnaujinimu ir modernizavimu, taip pat pagal užsakymą atliekamus programinės įrangos atnaujinimus ir modernizavimą. Tais atvejais, kai programinės įrangos atnaujinimai ir patobulinimai nėra susiję su pagalbos ar konsultacijų teikimu klientui, pavyzdžiui, automatinį anksčiau įsigytos programinės įrangos atnaujinimų teikimo atvejais, tai neturėtų būti laikoma IT konsultavimo paslaugomis, kaip apibrėžta pagal Tarybos reglamento (ES) Nr. 833/2014 5n straipsnį.

<sup>160</sup> European Commission, „Sanctions adopted following Russia’s military aggression against Ukraine“ [https://finance.ec.europa.eu/eu-and-world/sanctions-restrictive-measures/sanctions-adopted-following-russias-military-aggression-against-ukraine\\_en](https://finance.ec.europa.eu/eu-and-world/sanctions-restrictive-measures/sanctions-adopted-following-russias-military-aggression-against-ukraine_en) [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.08]

<sup>161</sup> US Department of Treasury, „On Second Anniversary of Russia’s Further Invasion of Ukraine and Following the Death of Aleksey Navalny, Treasury Sanctions Hundreds of Targets in Russia and Globally“, 2024, <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2117> [paskutinį kartą žiūrėta 2024.05.07]

<sup>162</sup> Respondentas R3, interviu su autoriumi, 2024 vasario 28 d.



didžiųjų technologijų kompanijų teikiamoms paslaugoms (bent šių trijų nagrinėjamų) nei JAV, nei ES nepaskelbė. Tad viešai paskelbus pasitraukimą iš šalies agresorės dėl etinių priežasčių, tai nebūtinai atitiko realybę. Skaidrus teisinis veikimas panašesnis į mišrios KSA strategijos – pelną ir vertybes vertinančias panašiai – veikimą. Tuo pačiu metu, naujos sutartys daugeliu atveju nebėra sudarinėjamos, o „Amazon“ su Rusijos vyriausybe tokių sutarčių nebuvo sudarę ir prieš karo pradžią. Tad tokį H2 hipotezę paremiantį teiginį galima patvirtinti naudojant „hoop“ testą – įrodymas turi didelį užtikrintumą, nes respondentai pateikė konkrečių sutarčių nepratęsimo, nuoseklaus galimų sankcijų vertinimo pavyzdžių, tačiau įrodymai nėra išskirtiniai. Etiniai motyvai (idėjinio transnacionalinio veikėjo charakteristika) nėra vieninteliai tokio elgesio bruožai. „Hoop“ testu hipotezė yra sustiprinama, tačiau jo neužtenka pilnai patvirtinti hipotezę.

Apibendrinant šiame poskyryje atliktą analizę, įvertinus hipotezes remiančius teiginius ir siekiant patikrinti aptartą procesą vienu iš Van Evera testų, tikrinamas tarpinis teiginys – etiniai motyvai skatina moraliai ir teisiškai atsakingą elgesį Vakaruose. Tad, pagal teoriją, didžiausios vertės testas, kurį tokiu atveju galima taikyti, yra „smoking gun“. Tačiau surinkti įrodymai leidžia taikyti tik silpnesnįjį „hoop“ testą. Šiuo atveju galima matyti, jog pateikti įrodymai apie kompanijų turėtus etinius motyvus remiant Ukrainą ir paliekant Rusijos rinką egzistuoja, tačiau turi ir kitą medalio pusę. Empiriniai įrodymai yra veiksmai, kurių kompanijos ėmėsi vos prasidėjus karui – parama savo darbuotojams ukrainiečiams ir jų šeimoms, humanitariniai pagalbos veiksmai organizacijoms, remiančioms Ukrainą. Reputacinės ir teisinės rizikos visos analizės metu buvo išskiriamos kaip itin svarbios, tačiau turinčios dvigubą paskirtį – vertybiškai teisingas elgesys remiant demokratinę geopolitinę kryptį, išsaugant savo reputaciją Vakarų visuomenės akyse, tačiau tuo pačiu metu tai yra rizika. Pavyzdžiui, jau esamiems kontraktams būti sankcionuotiems. Taip pat vertinamas dalies klientų išlaikymas teigiant, jog jiems reikalinga informacijos sklaida ir esamų produktų bei paslaugų palaikymas. Tad pasirinkti įrodymai yra tikslūs, tačiau, etinis veiksmas nėra vienintelė priežastis, lėmusi tokį įsitraukimą į Rusijos karą prieš Ukrainą.

### **Ar tai mišri KSA strategija?**

Atlikus instrumentinio ir vertybinio KSA analizę pasitelkiant minimalistinį proceso atsekimą buvo pritaikyti „hoop“ ir „smoking gun“ testai. Šie testai neprilygsta labiausiai užtikrintam ir tiksliam „double decisive“ testui, tačiau pasiūlyto teiginio įrodymai, gaunami iš kelių skirtingų šaltinių, padeda tokį teiginį sustiprinti, padaryti jį labiau unikalų<sup>163</sup>. Viena hipotezė (H1) yra patvirtinama pakankamai aukštu patikimumo laipsniu, kuomet kitos hipotezės (H2) patikimumas yra sumažėjęs. Tad atsižvelgiant

---

<sup>163</sup> Beach, 35

į tai, kad turint vieną pakankamai stiprią hipotezę, kitos iki galo negalima atmesti, pasitelkiamas teorijoje iškeltas trečiasis – mišrusis – KSA variantas. Kompanijų veiksmi turi instrumentinio KSA poveikio įsitraukimui į karą įrodymų – konkrečių kompanijų atlikti veiksmai, trumpuoju laikotarpiu atrodantys altruistiškai, tačiau ilguoju laikotarpiu atnešiantys piniginę naudą. Daugiau dviprasmiškumo turintys, tačiau taip pat svarbūs įrodymai randami ir vertybinio KSA analizėje – negalima atmesti savanoriškumo principo, didelės paramos darbuotojams ukrainiečiams, efektyvios, ne tik humanitarinės, bet ir technologinės pagalbos, kuri kompanijų buvo teikiama neatlygintinai. Tačiau „hoop“ testo pritaikymui būdingas faktas, kad tam tikras veiksmas yra ne vienintelis galimas – vadinasi galima pritaikyti ir kitą teorinę prieigą, šiuo atveju vertybinę KSA strategiją nusveria instrumentinė. Vadinasi socialiai atsakingas elgesys nėra vienintelė strategija, nulėmusi tokį kompanijų veiksmą.

Tad atsakymas apie paskatas, nulėmusias didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje, būtų veikimas pagal **mišriosios KSA strategijos paskatų rinkinį**. O didžioji technologijų kompanija gali būti vadinama mišriu transnacionaliniu veikėju – veikiančiu instrumentiškai ir idėjiškai. Kaip išskirta teorijoje, dalis KSA šalininkų teigia, jog nesvarbu, koks yra pasirinktas požiūris į KSA, jis negali konfliktuoti su pelno motyvu. Tai reiškia, jog socialiniai ir ekonominiai poreikiai turi būti suderinti. Išanalizavus procesą tokiam teiginiui galima pritarti šiek tiek jį patikslinus: ilgajame laikotarpyje pasirinkta KSA strategija neturi konfliktuoti su pelno motyvu.

Atsižvelgiant į tai, kad Rusijoje generuojamas pelnas niekada nesudarė didelės didžiųjų technologijų kompanijų gaunamų pajamų dalies, o parama Ukrainai Vakarų demokratinio pasaulio akyse yra etiškai ir teisiškai teisingas veiksmas, socialiai atsakinga strategija gali būti ir netgi yra ekonomiškai naudinga. Kaip teigia respondentas R7, šios kompanijos yra orientuotos į misiją, tai yra prioritetas, o per misiją vėliau reiškiasi ir tam tikros vertybės, ateina finansinė grąža.<sup>164</sup> Tad besielgdamos etiškai kompanijos veikė pagal savo pagrindines korporatyvines vertybes, tuo pačiu metu intensyviai vertindamos verslo rizikas, į kurias įeina finansiniai nuostoliai, kompanijos reputacija, teisinės sankcijų nesilaikymo ar sutarčių nutraukimo pasekmės.

## Išvados

Šio magistro darbo tikslas buvo išsiaiškinti, kokiomis pagrindinėmis paskatomis (ekonominėmis, vertybinėmis ar mišriomis) motyvuojamos didžiosios technologijų kompanijos įsitraukia į tarpvalstybinius konfliktus analizuojant Rusijos karo prieš Ukrainą atvejį. Šioms paskatomis surasti pasitelkti instrumentinio ir vertybinio KSA modeliai. Tirta, ar karas yra esminis lūžis, keičiantis

---

<sup>164</sup> Respondentas R7, interviu su autoriumi, Vilnius, 2024 kovo 26 d.

kompanijų paskatas veikti – ekonominius poreikius iškeičiant į socialiai atsakingą, vertybinį veiksma. Tyrimas parodė, jog, priešingai nei teigtų dalis tarptautinių santykių (realizmo, neorealizmo, liberalizmo) ekspertų, net vykdant socialiai atsakingą veiksma didžiosioms technologijų kompanijoms karas Ukrainoje atnešė daugiau pelną atnešančių galimybių nei nesėkmių. Nedideles pajamas generavusios Rusijos rinkos praradimas, aktyvus technologinių sprendimų išmėginimas karo sąlygomis ir vertybinio idėjinio transnacionalinio veikėjo elgesiu išsaugota reputacija didžiųjų technologijų kompanijų teigimu ilgajame laikotarpyje atneš ekonominę naudą. Tokių kompanijų veiksmas buvo dvilypis – empirinio tyrimo būdu pritaikius minimalistinio proceso atsekimo modelį pastebėta, jog stipresnis ryšys randamas tarp instrumentinės KSA strategijos paskatų ir įsitraukimo į karą nei tarp vertybinės KSA strategijos paskatų ir įsitraukimo į karą. H1 hipotezė (ekonominė nauda yra pagrindinė paskata, kuri nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje) buvo sustiprinta ir priimta didesnio užtikrintumo laipsniu nei H2 hipotezė (įvairių socialiai atsakingų paskatų rinkinys (etinių, reputacinių, teisinių) nulėmė didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų įsitraukimą į karą Ukrainoje). Tačiau taip pat tyrimas parodė, jog tai, kad ekonominė nauda yra pagrindinė paskata dar nereiškia, kad ji yra vienintelė.

Socialiai atsakingo elgesio atmesti negalima – kompanijų reakcija į Rusijos vykdytą invaziją Ukrainoje buvo greita, efektyvi ir savalaikė. Tad ekonominės naudos poreikį visada lydėjo etinio elgesio motyvai – humanitarinė parama darbuotojams ir Ukrainos gyventojams, įvaizdis Vakarų demokratijų akyse ir atitikimas tarptautinės teisės normoms. Atsakant į pagrindinį tyrimo klausimą galima įvardinti, jog tirtos didžiųjų technologijų kompanijos vadovavosi mišria KSA strategija, kurioje socialiai atsakingas elgesys ir parama „sajungininkui“ yra prioritetinės paskatos trumpuoju laikotarpiu, tačiau ilguoju laikotarpiu veikti skatina pelno poreikis. Taigi, į karą įsitraukti motyvavo šios pagrindinės paskatos:

1. Priešingai nei galėtų atrodyti pagal valstybės dydį ir interneto vartotojų skaičių, pelnas Rusijoje ar Ukrainoje nesudaro reikšmingos dalies nei vienai iš didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų. Tad rinkos palikimas ar pelno praradimas nesukėlė didelio šoko kompanijų veiklai. Ekonominė paskata pasilikti Rusijoje nebuvo didelė.
2. Didžiųjų technologijų kompanijų teikiamos neapmokamos technologinės paslaugos Ukrainai trumpuoju laikotarpiu neatnešė ekonominės naudos, priešingai, vien per 2022 m. kainavo daugiau nei puse milijono JAV dolerių. Vis dėlto vertinant ilgąjį laikotarpį sukuriama tam tikras precedentas, kaip paslauga gali būti pritaikoma karo kontekste. Toks savanoriškas elgesys neprieštarauja ilgalaikio pelno siekimui ir atitinka instrumentinės KSA strategijos logiką.

3. Darbuotojų vykdomas spaudimas dėl etiškai teisingo elgesio Ukrainos atžvilgiu – tai yra prašymas palikti Rusiją – reikšmingai paveikė didžiųjų technologijų kompanijų elgesį. Kompanijos, kurios pirmiausia yra orientuotos atlikti savo misiją, negali nekreipti dėmesio į tą misiją įgyvendinančių žmonių nuomonę. Šioje srityje suteikta parama Ukrainai atitiko visus vertybinės KSA strategijos punktus – savanoriškas, filantropiškas, socialinį veiksma iškeliantis aukščiau nei pelną, į kelias suinteresuotąsias puses atsižvelgiantis elgesys.
4. Didžiosios technologijų kompanijos vadovaujasi JAV jurisdikcija, tad tai yra pagrindinis valstybinis veikėjas, nustatantis sankcijas bei turintis įtakos kompanijų sutarčių nutraukimui ar išlaikymui. Nors JAV nepaskelbė specifinių sankcijų IT ir kibernetinio saugumo paslaugoms ar prekėms, teikiamoms Rusijoje, tačiau valstybė palaiko stiprią demokratinės Vakarų valstybės kryptį. Jos turi laikytis ir instrumentiniai transnacionaliniai veikėjai. Tad didžiosioms technologijų kompanijoms išlaikyti kontraktus su Rusijos vyriausybe ar jai pavaldžiomis įstaigomis nėra naudinga, nes tai galėtų kelti riziką tam tikriems kontraktams Vakaruose. Kita vertus, didžiųjų technologijų kompanijų pareiškimus apie Rusijos rinkos palikimą reikėtų vertinti atsargiai, nes tai gali tik reikšti, kad nauji klientai nepriimami, bet aptarnaujami seni, tad kontraktai nėra nutraukti. Tai mišrios KSA strategijos bruožas – paklūstama tarptautinės teisės principams ir pasirenkama „neišlaikyti“ Rusijos karo mašinos, nors balansavimas tarp dviejų polių dalį sutarčių išlaikant ir prisidengiant moralaus elgesio su klientais svarba yra instrumentinės KSA strategijos bruožas.
5. Reputacija Vakarų demokratijų akyse gali būti svarbus kriterijus ne tik dėl vertybinės KSA strategijos paskatų, bet ir dėl instrumentinės. Nors teorijoje šis kriterijus išskirtas kaip vertybinės KSA strategijos bruožas, analizė parodė, kad reputacija daugeliu atveju lemia tolimesnį kliento pasitikėjimą kompanija. Tai lemia investicijas ilgajame laikotarpiu, o vėliau – pajamas bei pelną. Tad tai ne tik vertybinę KSA strategiją taikančių kompanijų bruožas, bet mišrios KSA strategijos veiksmo pavyzdys.

Tyrimo rezultatai parodė, kad **didžiosioms Vakarų technologijų kompanijoms verta ištraukti į karą Ukrainoje, nes tikimasi naudoti ilgajame laikotarpyje veikiant ne tik kaip instrumentiniams, tačiau ir kaip idėjiniams transnacionaliniams veikėjams.** Tad transnacionalizmo teorijos pasiūlytas instrumentinio veikėjo apibrėžimas papildomas šiame tyrime – didžioji technologijų kompanija gali suderinti savo instrumentinį elgesį su vertybiniu ir būti motyvuojama ne tik pelno, bet ir daugeliu atveju pelnui neprieštaraujančių etinių, reputacinių, teisinių paskatų. Ilgajame laikotarpyje šis ištraukimas į Rusijos karą prieš Ukrainą didžiosioms technologijų kompanijoms atneša piniginę naudą, o trumpajame

laikotarpyje išvengiama neveiksnumo sukeltų reputacijos rizikų, kompanijų darbuotojų spaudimo bei Vakarų valstybių (ir ypač JAV) teisinio reguliavimo pasekmių.

Šis magistro darbas papildo tarptautinių santykių tyrimus, analizuojančius didžiąsias tarptautines kompanijas. Išplečiant instrumentinio transnacionalinio veikėjo apibrėžimą ir pritaikant korporacinės socialinės atsakomybės konceptą tarptautiniuose santykiuose analizuotos didžiosios technologijų kompanijos viename aktualiausių šių laikų įvykių – Rusijos kare prieš Ukrainą. Magistro tyrimo svarba yra aktuali todėl, jog padeda pagrindą tolimesnėms didžiųjų technologijų kompanijų analizėms. Šio nevalstybinio veikėjo svarba ir įtaka auga karui Ukrainoje progresuojant, tad ir paskatos gali kist priklausomai nuo technologinių sprendimų pritaikymo sėkmės, atnaujinto pelno generavimo už suteikiamas paslaugas ir papildomos humanitarinės bei technologinės paramos poreikio. Tad šis tyrimas gali būti atrama kitiems moksliniams darbams, ne tik tiriantiems ryšį tarp skirtingų paskatų ir didžiųjų technologijų kompanijų įsitraukimo į karą, bet ir šių nevalstybinių veikėjų įtaką tarpvalstybiniams konfliktams ir iššūkį, metamą valstybei.

### Literatūros sąrašas

1. Amazon. "Amazon helps Ukrainians gain new skills and launch tech careers", 2022, <https://www.aboutamazon.eu/news/community-engagement/amazon-helps-ukrainians-gain-new-skills-and-launch-tech-careers>
2. Amazon. "Amazon is working with NGOs and employees to offer immediate support to the people of Ukraine", 2022, <https://www.aboutamazon.com/news/community/amazon-is-working-with-ngos-and-employees-to-offer-immediate-support-to-the-people-of-ukraine>
3. Amazon. "Amazon is working with NGOs and employees to offer immediate support to the people of Ukraine".
4. Amazon. "Amazon's assistance in Ukraine", 2022, <https://www.aboutamazon.com/news/community/amazons-assistance-in-ukraine>
5. Ball, George W. "The promise of the multinational corporation." *Fortune* 75, no. 6 (1967).
6. Beach, Derek ir Brun Pedersen Rasmus. *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*. University of Michigan Press, (2019).
7. Beecroft, Nick. "Evaluating the International Support to Ukrainian Cyber Defense", Carnegie Endowment for International Peace, 2022, <https://carnegieendowment.org/2022/11/03/evaluating-international-support-to-ukrainian-cyber-defense-pub-88322>

8. Bencie, Luke ir Sarah Bencie. "What It Takes to Sell Cloud-Based Software to the U.S. Government, *Harward Business Review*", HBR, 2023, <<https://hbr.org/2023/05/what-it-takes-to-sell-cloud-based-software-to-the-u-s-government>>
9. Bennett, Andrew ir Jeffrey T. Checkel. *Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool.*, Cambridge University Press (2015).
10. Bergengruen, Vera. "It's Our Home Turf.' The Man On Ukraine's Digital Frontline", *Time*, 2022. <https://time.com/6157308/its-our-home-turf-the-man-on-ukraines-digital-frontline/>
11. Birnbaum, Emily. "How shunning Russia could offer the U.S. tech giants an easy win", *Politico*, 2022, <<https://www.politico.com/news/2022/03/04/u-s-tech-russia-money-00014067>>
12. Bremmer. Ian. "The technopolar moment: How digital powers will reshape the global order." *Foreign Aff.* 100 (2021).
13. Collier, David. "Understanding process tracing" *PS: political science & politics* 44, no. 4 (2011).
14. Companiesmarketcap. <<https://companiesmarketcap.com/tech/largest-tech-companies-by-market-cap/>>
15. Crane, Andrew, Dirk Matten, ir Lauren Spence. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*, (London: Routledge, 2008).
16. European Commission, „Sanctions adopted following Russia's military aggression against Ukraine“ [https://finance.ec.europa.eu/eu-and-world/sanctions-restrictive-measures/sanctions-adopted-following-russias-military-aggression-against-ukraine\\_en](https://finance.ec.europa.eu/eu-and-world/sanctions-restrictive-measures/sanctions-adopted-following-russias-military-aggression-against-ukraine_en)
17. Feldmann, Magnus ir Glen Morgan, "Brexit and British Business Elites: Business Power and Noisy Politics", *Politics & Society*, Vol. 49 No 1, (2021).
18. Fitzgerald, Robert. "International Business and the Development of British Electrical Manufacturing, 1886–1929." *Business History Review*, Vol. 91 No. 1, (2017).
19. Fitzgerald, Robert. *The rise of the global company: multinationals and the making of the modern world*, (Cambridge University Press, 2015).
20. Gilpin, Robert. *The Political Economy of the Multinational Corporation: Three Contrasting Perspectives*, *The (American Political Science Review*, 1976).
21. Global data, "Top 25 global tech stocks by market capitalization suffered heavily in Q1 2022 amid Russia-Ukraine war", 2022. <<https://www.globaldata.com/media/business-fundamentals/top-25-global-tech-stocks-market-capitalization-suffered-heavily-q1-2022-amid-russia-ukraine-war-says-globaldata/>>

22. Google, „How we’re building a culture of respect at Google“ <https://blog.google/outreach-initiatives/diversity/google-diversity-annual-report-2023/>
23. Google, „Our work“, <https://www.google.org/our-work/>
24. Harvard Business Review, „Social Cost/Benefit Analysis for MNCs“. <https://hbr.org/1975/03/social-costbenefit-analysis-for-mncs>
25. Hellard, Bobby. "Microsoft explains why it still sells tech to the US military", IT Pro, 2018, <https://www.itpro.com/technology/32235/microsoft-explains-why-it-still-sells-tech-to-the-us-military>
26. Hiller, Janine S. "The benefit corporation and corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 118 (2013).
27. Huntley, Shane. “Fog of war: how the Ukraine conflict transformed the cyber threat landscape“, Blog Google, 2023, <https://blog.google/threat-analysis-group/fog-of-war-how-the-ukraine-conflict-transformed-the-cyber-threat-landscape/>
28. Iyengar, Rishi. “Google and Russia’s delicate dance“, CNN, 2022, [https://www.cnn.com/2022/06/03/tech/google-russia-youtube?cid=ios\\_app](https://www.cnn.com/2022/06/03/tech/google-russia-youtube?cid=ios_app)
29. Investopedia, „Multinational Corporation: Definition, How It Works, Four Types“ <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>
30. Keck, Margaret E. ir Kathryn Sikkink, *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, (Cornell University Press, NY, 1998).
31. Lakshmanan, Ravie. „E.U. Blames Russia for Cyberattack on KA-SAT Satellite Network Operated by Viasat“, the Hacker news, 2022 m. <https://thehackernews.com/2022/05/eu-blames-russia-for-cyberattack-on-ka.html>
32. Lawlor, Russell Alison. "Digital blockade or corporate boycott?." *Æther: A Journal of Strategic Airpower & Spacepower* 2, no. 1 (2023).
33. Lindman, Juho, Jukka Makinen ir Eero Kasanen. "Big Tech’s power, political corporate social responsibility and regulation" *Journal of Information Technology* 38, no. 2 (2023).
34. Long, Andrew G. “Bilateral Trade in the Shadow of Armed Conflict”. *International Studies Quarterly*, Vol.52 No 1, (2008).
35. Lund, Joachim.“Building Hitler’s Europe: Forced Labor in the Danish Construction Business during World War II.” *Business History Review*, Vol. 84 No. 3, (2010).

36. Marcinkowska, Monika. "Multinationals in Russia and Ukraine in the Face of War—the Stakeholders' Perspective." *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe* 25.4 (2022).
37. Microsoft Threat Intelligence, „A Year of Russian Hybrid Warfare in Ukraine“, Microsoft, 2023.
38. Microsoft, "How technology helped Ukraine resist during wartime", 2023. <https://news.microsoft.com/en-CEE/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/>
39. Microsoft, Microsoft Corporation Report, 2022. <<https://microsoft.gcs-web.com/node/30781/html>>
40. Mitchell, Ronald K., R. Agle Bradley ir Donna J. Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review* 22, no. 4 (1997).
41. Nacionalinis kibernetinio saugumo centras. *Nacionalinės kibernetinės būklės veiklos ataskaita*, 2022.
42. Nye, Joseph S ir Robert O. Keohane. "Transnational relations and world politics: An introduction." *International organization* 25.3 (1971).
43. Osuji, Onyeka. "Fluidity of regulation-CSR nexus: The multinational corporate corruption example." *Journal of Business Ethics* 103, no. 1 (2011).
44. Owens, Martin David. "Exploiting bullets: international business and the dynamics of war." *critical perspectives on international business* 18, no. 5 (2022).
45. Polachek, Solomon William. "Conflict and Trade", *Journal of Conflict Resolution*, Vol 24 No.1, (1980).
46. Risse, Thomas. "Transnational actors and world politics." In *Corporate ethics and corporate governance*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, (2007).
47. Rozkov, Roman. "Заключенные окна: какие проблемы вызовет отказ Microsoft продлевать лицензии", *Forbes*, 2023. <<https://www.forbes.ru/tekhnologii/494299-zakolocennye-okna-kakie-problemy-vyzovet-otkaz-microsoft-prodlevat-licenzii>>
48. Sachs, Jeffrey D et al., "Economic reform and the process of global integration." *Brookings papers on economic activity* 1995.1 (1995).
49. Smith, Brad. "Defending Ukraine: Early Lessons from the Cyber War", Microsoft, 2022, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/06/22/defending-ukraine-early-lessons-from-the-cyber-war/>



50. Smith, Brad. "Digital technology and the war in Ukraine", Microsoft, 2022, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/02/28/ukraine-russia-digital-war-cyberattacks/>
51. Sonnenfeld, Jeffrey ir Steven Tian. „A widely shared list of U.S. companies leaving and staying in Russia is holding business leaders accountable“, Fortune, 2022, <https://fortune.com/2022/03/16/companies-leaving-russia-list-accountability/>
52. Sonnenfeld, Jeffrey ir Steven Tian. „Zelensky unplugged: Ukraine’s president gives American CEOs advice and sobering warnings about ‘our common war’“, Fortune, 2022 m. <<https://fortune.com/2022/06/14/ukraine-zelensky-addresses-us-ceos-yale-summit/>>
53. Sonnenfeld, Jeffrey, Steven Tian ir Steven Zaslavsky. "Businesses that refuse to leave Russia are experiencing the greatest costs", 2022, the Washington Post. <<https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/04/26/businesses-that-left-russia-not-hurting-better-off/>>
54. Stolton, Samuel. "Ukraine minister pleads to expand ‘digital blockade’ on Russia“, Politico, 2022. <https://www.politico.eu/article/ukraine-digital-transformation-mykhailo-fedorov-russia-blockade/>
55. Sustainability. Google <<https://sustainability.google/>>
56. Svoboda. "Microsoft прекратит продлевать лицензии российским компаниям", 2023, <https://www.svoboda.org/a/microsoft-prekratit-prodlevatj-litsenzii-rossiyskim-kompaniyam/32543000.html>
57. TAAS. "Microsoft lost \$126 mln due to decision to leave Russia", 2022. <https://tass.com/economy/1485589>
58. The Economic Times. "Microsoft extends aid for Ukraine's wartime tech innovation", 2022, <<https://economictimes.indiatimes.com/tech/information-tech/microsoft-extends-aid-for-ukraines-wartime-tech-innovation/articleshow/95281438.cms?from=mdr>>
59. The Economist. „Lessons from Russia’s cyber-war in Ukraine“, 2022. <<https://www.economist.com/science-and-technology/2022/11/30/lessons-from-russias-cyber-war-in-ukraine>>
60. US Department of Treasury. „On Second Anniversary of Russia’s Further Invasion of Ukraine and Following the Death of Aleksey Navalny, Treasury Sanctions Hundreds of Targets in Russia and Globally“, 2024, <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2117>
61. Van Evera, Stephen. *Guide to Methods for Students of Political Science*, (Ithaca: Cornell University Press, 1997).

62. Walker, Kent. "Helping Ukraine", Blog Google, 2022, <https://blog.google/inside-google/company-announcements/helping-ukraine/>
63. Walker, Kent. "New ways we're supporting Ukraine", Blog Google, 2022, <https://blog.google/outreach-initiatives/public-policy/new-ways-were-supporting-ukraine/>
64. Walt, Stephen M. „BigTech Won't Remake the Global Order“, Foreignpolicy, 2021. <https://foreignpolicy.com/2021/11/08/big-tech-wont-remake-the-global-order/>
65. Zmuda, Natalie. "Ukraine: How Google is helping", Think with Google, 2022 <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/collections/how-google-is-supporting-ukraine/>

## **Priedai**

### Priedas Nr. 1. Interviu klausimynas

1. Kokios yra pagrindinės Jūsų kompanijos vertybės ir kaip jos įtvirtintos Jūsų kompanijos strategijoje?
2. Kokios yra pagrindinės Jūsų kompanijos veiklos kryptys (geografinės) ir kur šiuo metu bei ateityje siekiate didinti atstovavimą?
3. Kaip kompanija remiate daug įvairiausių fondų, veiklų ir iniciatyvų pasaulyje. Pagal ką nustatote paramos kryptis?
4. Planuodamos savo strategijas tarptautinės kompanijos dažnai atsižvelgia į korporacinės socialinės atsakomybės (CSR – Corporate Social Responsibility) dėmenį. Tai yra kompanijos įsipareigojimas universalioms normoms tokioms kaip aplinkosaugos, reputacijos, žmogaus teisių ir minkštosios teisės srityse. Kaip šis dėmuo atsispindi Jūsų kompanijos strategijoje?
5. 2022 m. vasario pabaigoje Ukrainos Skaitmeninės transformacijos ministras Mykhail Fedorov pradėjo vykdyti technologinę kampaniją prieš Rusiją, apimančią Rusijos boikotą ir pagalbą Ukrainai. Dauguma didžiųjų Vakarų technologijų kompanijų iškart prisijungė prie šios „pilietinės akcijos“. Kokie buvo pagrindiniai Jūsų kompanijos veiksmai? Kodėl pasirinkote būtent juos?
6. Karo ir didžiųjų tarptautinių kompanijų ryšys nėra naujas reiškinys tarptautiniuose santykiuose. Vis dėlto tarpvalstybiniai konfliktai kompanijų buvo išnaudojami savo reikmėms – pigi darbo jėga, didelis pelnas, savotiškas politinio nestabilumo situacijos išnaudojimas nesirenkant, kurią pusę palaikyti dėl vertybinių klausimų. Karas Ukrainoje parodė priešingai – didžiosios technologijų kompanijos „pasirinko pusę“ t.y. Ukrainą. Kaip manote, kokios pagrindinės to priežastys?

7. Ar sutinkate, jog pagrindinis Jūsų atstovaujamos kompanijos tikslas yra pelnas? O renkantis naujas rinkas ar plečiant esamas finansinė grąža yra esminis faktorius?
8. Planuojant kompanijos strategiją ir pagrindines veiklos kryptis kiek atsižvelgiate į pasirinktos valstybės reputaciją Vakarų pasaulio akyse?
9. Kiek svarbus yra valstybių, kuriose veikia didžiosios technologijų kompanijos, teisinis reguliavimas? Kaip užtikrinama, jog visa vykdoma veikla būtų teisėta?

Priedas Nr. 2. Pusiau struktūruotų interviu transkripcijos

Dėl kalbintų respondentų aukštai užimamų pareigų, informacijos jautrumo bei jų įsipareigojimo privačioms kompanijoms – interviu transkripcijos dalies respondentų pageidavimu nėra viešos.

Magistro darbų gynimo komisija ir recenzentas supažindinti su interviu transkripcijomis (atskirai įteikta transkripcijų kopija).

## Summary

### **The Incentives of Big Tech Companies to Engage in International Conflicts: The Case of the Russian war against Ukraine**

In this study, author examines a causal relationship between the incentives driving Big Tech companies to support Ukraine, both from instrumental and ethical perspectives, and their involvement in the war with Russia. A review of the literature revealed the lack of research within Transnationalism theory exploring the role of instrumental transnational actors motivated not only by financial gain, but primarily by shared principled ideas or values. However, the actions taken by Big Tech companies during the Russian war against Ukraine were largely voluntary and unprofitable in the short term. This raises the question: in times of Russian war against Ukraine, can Western Multinational Companies afford to act solely in pursuit of profit? Is there a way to find balance between economic gains and socially responsible behavior?

Therefore, the main objective of the study is to identify what are the main incentives that motivate multinational technology companies to engage in international conflicts. Given that all Big Tech companies supported Ukraine to some extent while leaving Russia, their actions in Ukraine and their restraint in Russian market is the focal point of this master thesis. The main tasks of the study were as follows: 1) analyze Transnationalism theory and Corporate Social Responsibility concept with the aim to develop a methodology

for empirical research; 2) conduct qualitative semi-structured interviews to apply a logic of minimalist process tracing; 3) execute the analysis of collected data and provide conclusions of the research findings

Two main hypotheses were formulated to find the initial causal inference of the study question: **H1)** Economic benefit is the primary incentive behind Western Big Tech companies' involvement in the Russian war against Ukraine; **H2)** A set of various socially responsible incentives (ethical, reputational, legal) determined their involvement in the Russian war against Ukraine. The named hypotheses were tested using public sources such as companies' communications, reports, and semi-structured interviews.

The findings suggest that a combination of both hypotheses is supported by the research methods. The logic of minimalist process tracing and the constructed methodology show that financially motivated responsible behavior has a stronger relationship with involvement in the Russian war against Ukraine than purely ethically motivated behavior. These results were supported by the interviews, clarifying the main incentives behind supporting Ukraine and leaving Russia. However, socially responsible behavior cannot be ruled out – companies' responses to the Russian invasion of Ukraine were swift, efficient, and timely.

Therefore, while the need for economic benefits consistently drives companies' actions, it has been accompanied by motives of ethical behavior – humanitarian support for workers and residents of Ukraine, image in the eyes of Western democracies and ensuring the norms of international law (with an awareness of potential sanctions). Nonetheless, it is further noted that a more comprehensive and thorough process tracing analysis, including quantitative data, is necessary for a more precise study in the future.