

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-54>

УДК 334.722:005.35]:303.446

КОМПАНИЄЦЬ Вікторія

<https://orcid.org/0000-0003-2289-5477>

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
victorya.kom.ek@gmail.com

БЕЛА Олександр

Український державний університет залізничного транспорту

<https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

alexandr19871001@gmail.com

МОТИВАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ (АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ЗАХІДНИХ НАУКОВЦІВ)

В цій публікації на основі праць західних фахівців досліджено детермінанти та мотиви соціально відповідальної діяльності бізнесу. Західні дослідники встановили, що великі компанії більш мотивовані зовнішніми стимулами, тоді як компанії малого та середнього бізнесу спираються на внутрішні мотиви. Серед них найвагомішими є цінності та переконання менеджерів (власників), їх сумління, розуміння власного обов'язку перед суспільством. Внутрішній мотив бізнесу є сильнішим за зовнішні стимули в плані непохитності й тримання стратегії соціальної відповідальності, незважаючи на зовнішні виклики. Внутрішня мотивація є більш надійною в скрутних умовах. Однак, внутрішня мотивація має і соціальний контекст: суспільство, законодавство, репутація і конкурентоспроможність впливають на мотивацію бізнесу до прийняття соціально відповідальних практик. Ці два аспекти взаємопов'язані і впливають один на одного, сприяючи розвитку соціально відповідальної діяльності бізнесу в сучасному світі.

Ключові слова: мотиви, детермінанти, мотивація соціально відповідальної діяльності бізнесу, внутрішня та зовнішня мотивація, стратегічні та етичні мотиви, корпоративна соціальна відповідальність.

КОМПАНИETS Viktoriia

Kharkiv Humanitarian University «People's Ukrainian Academy»

BELA Oleksandr

Ukrainian State University of Railway Transport

MOTIVATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS ACTIVITIES (ANALYSIS OF RESEARCH BY WESTERN SCIENTISTS)

This publication examines the determinants and motives of socially responsible business activities based on the works of Western experts.

Socially responsible business activity is determined by the influence of determinants of the external environment, which can be classified as economic, legal, social, or instrumental and institutional. They are strategic in terms of business goals and results. A different angle of detail of external determinants allows us to identify such important components as the state of the social environment; the presence and characteristics of ethical leadership; integration of social responsibility values into the culture of the organization; a competitive business environment combined with conscious consumers that creates value for companies' reputation.

Studying the external and internal motivation of socially responsible business activities, Western researchers have found that large companies are more motivated by external incentives, while small and medium-sized businesses rely on internal motives. Among them, the most significant are the values and beliefs of managers (owners), their conscience, and their understanding of their duty to society.

In our opinion, internal motivation is based on such determinants as a system of values formed in an ethical direction; a developed conscience; and the desire for personal development.

Internal and external motivations of socially responsible business activities are correlated, which logically follows from the social conditionality of human behavior. The moral climate in society and the institutional conditions that support socially responsible business behavior are more important external determinants that strengthen the internal motivation of management for appropriate behavior.

To find effective economic incentives to promote socially responsible business activities, both organizations and the governments of countries must use knowledge about the specifics of its motivation among management and entrepreneurs.

The perspective of our research is systematic, conceptually based empirical studies of the peculiarities of motivation of socially responsible activity of Ukrainian business in which the first step is to study the experience of Western scientists.

Keywords: motives, determinants, motivation of socially responsible business activities, internal and external motivation, strategic and ethical motives, corporate social responsibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Соціально відповідальна діяльність бізнесу в сучасному глобалізованому світі стає не лише питанням етики, але й стратегічним напрямком розвитку компаній, який пов'язаний із зростаючою увагою до соціальних, екологічних та етичних аспектів бізнесу. Міжнародні організації, такі як ОСЕР, ООН та ЄС, визначили соціальну відповідальність своїм пріоритетом. Для України відповідальний бізнес це ще і підтримка соціально-економічної сфери держави під час воєнних дій. А для українського бізнесу, що наразі

активно виходить на міжнародний рівень, необхідність забезпечення соціально відповідальної діяльності зумовлена необхідністю виконання міжнародних стандартів.

Соціально відповідальна діяльність бізнесу (СВДБ) передбачує наявність відповідної мотивації бізнесу яка залежить від сполучення зовнішніх детермінант, що створюють позитивні умови і стимулюють таку діяльність, та розвитку внутрішньої мотивації ведення відповідального бізнесу у його власників і менеджменту. В умовах соціального та економічного середовища, що швидко змінюється, розуміння детермінант та мотивів СВДБ є критично важливим для забезпечення успіху та сталого розвитку компаній, має значення для суспільства загалом. Знання того, які саме детермінанти середовища бізнесу і мотиви власників бізнесу та менеджменту є основою для ведення СВДБ, є необхідними для будівництва ефективної економічної та освітньої політик та стратегій держави, стратегій розвитку бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Соціальна відповідальність будь-якого підприємства, незважаючи на його розмір, залежить від людей, які щоденно приймають рішення, наслідком яких є відповідні дії. Тому важливим є дослідження мотивів, що підштовхують СВДБ та відповідні практики.

Вивчення детермінант (умов, що впливають) та мотивів (спонукань, прагнень які, обумовлюють поведінку) соціально відповідальної діяльності бізнесу включає дослідження багатьох учених, що працюють в межах західної наукової парадигми і розглядають цю проблематику з різних ракурсів. Перша група публікацій, до яких ми звернемось, включає переважно *теоретичні дослідження, зокрема ті, які прямо чи більш опосередковано стосуються питань детермінант СВДБ та її мотивації* [1-7]. Друга – *емпіричні дослідження мотивації СВДБ* [8-11;13-17].

Сучасні дослідження охоплюють, як великий бізнес, так і середній або невеликий, причому остання група є більш пріоритетною. І міжнародні організації, і науковці вважають тему соціальної відповідальності актуальною не тільки для великих мультинаціональних підприємств, а для усього бізнесу.

Як було зазначено, концепція СВДБ є продуктом західної наукової думки та практики бізнесу, яка склалась в період відносно стабільного розвитку капіталістичної соціально-економічної системи і має відповідний ментальний (культурний) та системний відбиток. Тому в перспективі комплексний, всебічний аналіз проблематики мотивації СВДБ повинен охоплювати проблематику особливостей мотивації в різних соціокультурних системах, як західній, так і незахідних, включаючи в якості об'єктів дослідження підприємства різного розміру та сфер діяльності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Слід відзначити, що українські фахівці не приділяли достатньої уваги комплексному дослідженню питань мотивації СВДБ з використанням огляду теоретичних та емпіричних досліджень зарубіжних авторів. Публікації вітчизняних дослідників присвячені в основному актуальності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), її концепціям і стратегіям тощо. В них відсутня прив'язка концепцій КСВ до мотивів СВДБ українського бізнесу. Тому, перед тим як проводити актуальні для нас концептуально обґрунтовані дослідження особливостей мотивації СВДБ українського бізнесу, доречно було б системно вивчити відповідні дослідження західних науковців стосовно їх бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У цьому контексті дана стаття пропонує *аналіз досліджень західних науковців з питань детермінант та мотивів, тобто мотивації, соціально відповідальної діяльності бізнесу*, включаючи не тільки великі, а й середні та невеликі компанії, і розкриваючи ключові аспекти та висновки, які можуть справити позитивний вплив на вирішення актуальних проблем сучасного бізнесу та суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як відомо, вперше запровадив у науковий обіг термін «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) один з піонерів у галузі менеджменту Г. Боуен у своїй праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953) [1]. Автор стверджував, що бізнес має три основні відповідальності:

1. *Економічну відповідальність:* бізнес повинен заробляти прибуток і забезпечувати ефективне використання ресурсів.
2. *Правову відповідальність:* бізнес повинен дотримуватися законів і нормативних актів.
3. *Соціальну відповідальність:* бізнес повинен брати на себе відповідальність за соціальні проблеми, такі як бідність, безробіття та забруднення навколишнього середовища.

На думку Г. Боуена, соціальна відповідальність є важливою не лише з моральної точки зору, але й з економічної. Компанії, які є соціально відповідальними, як стверджував автор, мають низку переваг: кращі імідж та репутацію, збільшення продажів та клієнтської лояльності, зниження витрат, покращення продуктивності, збільшення інновацій, покращення залучення та утримання співробітників, зниження ризику.

Робота Г. Боуена допомогла підвищити обізнаність про важливість соціальної відповідальності бізнесу і сприяла поширенню теорії та практики КСВ. Науковці та практики починають активно розглядати сутність, складові, прояви КСВ, висуваючи різні концепції та по різному трактуючи цю категорію. Наразі, як ми відмічали, мова йде не тільки про соціальну відповідальність корпорацій, але й таку діяльність усього бізнесу, тому далі ми й будемо використовувати відповідну термінологію. *Загальна ідея, висунута в різних трактуваннях СВДБ полягає в тому, що компанії повинні вести свій бізнес таким чином, щоб конструктивно задовольняти потреби суспільства, створюючи цінності в економічному, соціальному, екологічному вимірах в довгостроковій перспективі.*

Також західні науковці починають в теоретичному ракурсі вивчати мотивацію соціальної відповідальності, виділяючи, у т. ч. різні групи детермінант СВДБ, а також мотиви такої діяльності.

Так К. Томпсон у роботі «Внутрішня та зовнішня мотивація соціальної відповідальності бізнесу» [2] виділив чотири групи факторів, які можуть мотивувати бізнес до соціальної відповідальності. Ці детермінанти (фактори) є основою певної зовнішньої чи внутрішньої мотивації :

1. *Економічні детермінанти (фактори)*: викликають мотивацію СВДБ в основі якої мета отримання економічних вигід, таких як зниження витрат, підвищення продуктивності або покращення репутації.

2. *Етичні детермінанти (фактори)*: викликають мотивацію СВДБ в основі якої почуття обов'язку перед суспільством.

3. *Юридичні детермінанти (фактори)*: викликають мотивацію СВДБ в основі якої страх перед юридичними наслідками, такими як штрафи або санкції.

4. *Соціальні детермінанти (фактори)*: викликають мотивацію СВДБ в основі якої бажання відповідати очікуванням своїх співробітників, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

К. Томпсон також зазначив, що мотивація бізнесу до соціальної відповідальності може бути комбінацією цих факторів. Наприклад, бізнес може бути мотивований до соціальної відповідальності з метою отримання економічних вигід, але також з почуття обов'язку перед суспільством. Така діяльність може допомогти бізнесу покращити свою репутацію та відповідати очікуванням зацікавлених сторін. Ми ще повернемося до проблематики внутрішньої та зовнішньої мотивації СВДБ, а наразі звернемося до інших дослідників.

Згідно з І. Меньян і Д. А. Ралстон [3], існують три основні типи КСВ, що фактично пов'язані з відповідною мотивацією, і є підґрунтям для відповідальних практик бізнесу:

1. *Ціннісно-орієнтована КСВ* відноситься до тих компаній, які розглядають соціально відповідальні практики як частину своєї місії та переконань своєї компанії. Компанія бере участь у КСВ, тому що відчуває, що це є необхідним для її культури та збереження цінностей, на яких вона була побудована.

2. *КСВ, орієнтована на результат*, розглядає, як соціально відповідальні практики допоможуть компанії підвищити її прибутковість, конкурентоспроможність та репутацію тощо. На відміну від принципу ціннісно-орієнтованої, ця концепція зосереджується на тому, як *КСВ приносить користь самій компанії в довгостроковій перспективі.*

3. *КСВ, орієнтована на зацікавлені сторони*, відноситься до реакції компанії на зовнішній тиск, який зацікавлені сторони чинитимуть на компанію, щоб вона брала участь у соціально відповідальних практиках. У цьому випадку компанія бере участь у КСВ тому що зацікавлені сторони закликають її до цього.

За сутністю ці три типи КСВ відповідають етичній, економічній, соціальній групам детермінант мотивації КСВ.

До груп мотивів соціально відповідальної діяльності бізнесу, які пропонують науковці, ми ще повернемося в огляді результатів емпіричних досліджень. Звернемося до публікацій, що присвячені певним детермінантам, які мотивують соціально відповідальну діяльність бізнесу.

З обґрунтуванням зв'язку СВДБ із забезпеченням конкурентоспроможності компаній пов'язані дослідження М. Портера і М. Крамера. У праці «Стратегія і конкурентна перевага» [4] автори стверджували, що СВДБ може бути джерелом конкурентної переваги. Вони обґрунтували це тим, що соціальна відповідальність може допомогти бізнесу:

1. Знижувати витрати: наприклад, шляхом зменшення споживання енергії, води та сировини, а також шляхом підвищення продуктивності праці.

2. Збільшувати продажі: наприклад, шляхом залучення нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність, а також шляхом підвищення лояльності існуючих клієнтів.

3. Покращувати репутацію: це може зробити його більш привабливим для клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

4. Зменшувати ризики: наприклад, шляхом запобігання шкідливому впливу на навколишнє середовище або шляхом захисту прав людини.

На думку М. Портера і М. Крамера, саме соціальна відповідальність може допомогти бізнесу *створити сталий успіх*, тобто успіх, який не базується на експлуатації ресурсів або навколишнього середовища, і таким чином *створити більш стійкі конкурентні переваги*, які буде важко імітувати конкурентам.

Вплив деяких детермінант внутрішнього середовища бізнесу на вибір соціально відповідальної стратегії дослідив Д. Хавкінс [5]. На його думку на вибір соціально відповідальної стратегії бізнесу значний вплив можуть здійснювати *корпоративна культура, лідерське бачення та знання співробітників*. Д. Хавкінс також стверджував, що внутрішні мотиви СВДБ можуть посилити вплив зовнішніх мотивів, таких як тиск з боку зацікавлених сторін, правове регулювання та економічні умови. *Автор підкреслював, що компанії, які мають сильні внутрішні мотиви, більш схильні до соціально відповідальної поведінки, навіть за відсутності зовнішніх стимулів*.

Дослідження щодо *ролі культури організації у формуванні соціально відповідальної поведінки бізнесу* проводив Г. Сміт [6]. У своїй статті «Роль культури організації у формуванні соціально відповідальної поведінки» Г. Сміт стверджує, що *корпоративна культура відіграє важливу, в т.ч. мотиваційну роль, у формуванні соціально відповідальної поведінки бізнесу*. Вона може сприяти або перешкоджати соціально відповідальній поведінці, залежно від її характеристик. Якщо *культура орієнтована на такі цінності, як чесність, справедливість, відповідальність та співчуття, вона може сприяти соціально відповідальній поведінці співробітників* а також створенню атмосфери довіри та поваги, в якій співробітники відчують, що можуть бути відкритими та чесними у своїх діях.

Корпоративна культура може перешкоджати соціально відповідальній поведінці, якщо вона орієнтована на такі цінності, як прибуток, конкуренція та прагнення до влади. Ці цінності можуть мотивувати співробітників до прийняття рішень, які можуть бути шкідливими для суспільства, навіть якщо вони є прибутковими для бізнесу.

Також Г. Сміт розглядає *вплив на корпоративну культуру лідерів*. Він стверджує, що лідери можуть відігравати важливу роль у формуванні корпоративної культури, яка сприяє соціально відповідальній поведінці. Лідери можуть демонструвати своїми діями цінності, які вони хочуть бачити в організації, а також можуть заохочувати співробітників до соціально відповідальної поведінки. Отже, на думку Сміта, корпоративна культура є важливим фактором, який слід враховувати компаніям, що прагнуть до соціально відповідальної поведінки.

Далі в публікації ми звернемось до *емпіричних досліджень мотивів ведення соціально відповідальної діяльності менеджерів західних компаній*. Дослідження мотивації менеджерів до СВДБ є цінним, оскільки воно дозволяє краще зрозуміти, чому фірми діють так чи інакше. Розуміння мотивів СВДБ і, що більш важливо, того, як мотивація пов'язана з діяльністю компаній, дає корисну інформацію для самої галузі, а також для національних і міжнародних органів влади щодо формулювання та впровадження політики.

В нашій публікації ми звернемось до найбільш, на нашу думку, ґрунтовних емпіричних досліджень західних науковців, які базуються на певній концептуальній основі та здійснені на широкій вибірці як великих компаній, так і МСП.

Почнемо з дослідження Й. Граафланда та Б. ван де Вена [8]. В основу опитування менеджерів підприємств Голландії (вбірка в обсязі 111 підприємств 4 галузей економіки, у т.ч 48 великих підприємств та 63 МСП) автори заклали класифікацію мотивів СВДБ на дві групи: *стратегічні (зовнішні) та моральні (внутрішні) мотиви*.

Стратегічний погляд менеджерів на СВДБ оцінювався за реакцією на твердження: «Власні зусилля наших фірм в області КСВ матимуть позитивний вплив на наші фінансові результати у довгостроковій перспективі».

Моральний погляд менеджера на СВДБ оцінювався за реакцією на твердження: «Поводитися відповідально – це моральний обов'язок бізнесу перед суспільством». Те, що у фірми дійсно є моральний обов'язок перед суспільством поводитися відповідально, може бути виправдано кількома етичними теоріями, зокрема такими як *кантіанська етика і етика чеснот*. У.М. Еван і Р.Е. Фрімен [7], наприклад, стверджують, що *згідно з другим формулюванням категоричного імперативу Канта, кожна група зацікавлених сторін має моральне право на те, щоб до неї ставилися не просто як до засобу досягнення будь-якої мети (максимізація акціонерної вартості), а й як до самоцілі*. Керівництво підзвітне не тільки акціонерам, а й іншим зацікавленим сторонам. Таким чином, його завдання полягає в тому, щоб збалансувати суперечливі вимоги багатьох зацікавлених сторін.

Дослідження Й. Граафланда та Б. ван де Вена показало, що більшість респондентів позитивно ставляться до СВДБ в обох вимірюваннях. Але, оскільки особисті думки менеджерів не є гарантією прийняття реальних заходів, автори дослідження цілком обґрунтовано *зіставили оцінки з питань, що стосуються думки про СВДБ, з питаннями про фактичні зусилля компанії щодо 24 аспектів СВДБ у семи вимірах (працівники, клієнти, конкуренти, суспільство, постачальники, суспільство, використання інструментарію СВДБ)*. *Результати оцінки показали більшу кореляцію між моральною мотивацією та реальними діями щодо забезпечення СВДБ, ніж стратегічною мотивацією та діями*. Автори підкреслюють, що *моральна прихильність до СВДБ забезпечує сильніший мотив для внеску в таку діяльність на практиці, ніж позитивний стратегічний погляд на СВДБ, адже внутрішня мотивація – це воля підкорятися певній моральній нормі, тому що це бажана сама по собі самоціль*. Навпаки, *зовнішня*

мотивація – це бажання зробити певний вчинок або дотримуватися моральної норми, оскільки це сприяє досягненню іншої мети (наприклад, заробляння грошей).

Друге за часовою послідовністю значуще дослідження, до якого ми звернемося, – це робота П.С. Бронн та Д. Відавер-Коен [9]. Воно проведене за участю керівників понад 500 норвезьких компаній (переважно – це великі компанії) більш ніж 12 галузей економіки для вивчення корпоративних мотивів участі в соціальних ініціативах.

На етапі теоретичної гіпотези всі мотиви СВДБ авторами були поділені на дві групи: *стратегічні* (у т.ч. інструментальні та інституційні) та *етичні*.

До *стратегічних мотивів* віднесли: прибуток, репутацію, громадську підтримку, конкурентну перевагу для бізнесу (інструментальні мотиви); відповідні вимоги всіх груп стейкхолдерів, у т.ч. держави, клієнтів, працівників, місцевих громад тощо (інституційні мотиви).

Після проведеного емпіричного дослідження автори уточнили назву і представили мотиви СВДБ як: *мотиви легітимізації діяльності (замість інституційних) та мотиви прибутковості (замість інструментальних)*, які є стратегічними для ведення бізнесу і впливають на його конкурентоспроможність; третя група, отримала назву «*мотиви сталого розвитку*», *замість етичних мотивів*.

Мотиви сталого розвитку представлено усвідомленим прагненням з боку засновників бізнесу, менеджменту *робити внесок в розвиток суспільства*, в якому вони отримали можливість формуватись і зростати, *та в стійкий розвиток*, що розуміється як створення можливостей для життя майбутніх поколінь.

Дослідження встановило, що, по-перше, мотиви соціальної ініціативи в області сталого розвитку обумовлені особистими управлінськими цінностями, почуттям організаційної відповідальності та вірою в те, що корпорації несуть моральне зобов'язання інвестувати в те, щоб зробити світ кращим для майбутніх поколінь. Тобто, мотиви сталого розвитку бачаться як внутрішні.

По-друге, більш вираженими мотивами СВДБ у великих компаній є стратегічні, тобто зовнішні мотиви, такі як прагнення до довгострокових інтересів та підвищення репутації компанії.

До речі, переважання зовнішньої мотивації СВДБ у великих компаній також було доведено у емпіричному дослідженні Б. Лугі та Дж. Уоллеса [10].

Також дослідження П.С. Бронн та Д. Відавер-Коен довело різницю в мотивації СВДБ, яка існує в компаній різних галузей економіки, *так, компанії більш соціальних галузей (сфера послуг, туризм) в більшій мірі спонукаються в соціально відповідальних діях мотивами сталого розвитку, тобто внутрішніми мотивами.*

Третім цінним емпіричним дослідженням мотивації СВДБ є праця, яку здійснили Й. Граафланд та К. Мазереу-ван дер Дуйн Шоутен [11]. Автори проаналізували *мотиви керівників підприємств Голландії щодо відповідальності за трудові, екологічні та соціальні аспекти свого бізнесу*. Було опитано 473 менеджери вищого рівня, у т.ч. власники бізнесу. У вибірку увійшли компанії різного розміру (від мікропідприємств з чисельністю до 10 осіб до крупних підприємств з чисельністю понад 100 осіб) та декількох галузей економіки. Цінним є те, що *вимірювалось не тільки ставлення до різних аспектів КСВ, але й реальний внесок компанії в СВДБ, як прояв певної мотивації.*

У якості зовнішніх мотивів були виділені економічні, у якості внутрішніх – не тільки моральні, але й альтруїстичні. Причому автори зазначали, що *моральний обов'язок може бути виведений як принцип моральної філософії, так і з релігійних принципів [12].*

Щодо мотивів альтруїзму інші автори – Дж. Галаскевич та М.С. Колман, виявили, що *респонденти щиро вірять в те, що бізнес зобов'язаний покращувати місцеві громади та створювати кращий світ для майбутнього [13]. Цей внутрішній мотив виявився важливішим, ніж просування особистих інтересів або інтересів компанії.*

У якості головних проявів СВДБ в відповідальній діяльності компаній було обрано три напрями з відповідними компонентами-проявами. *Екологічний аспект СВДБ* вимірювався трьома пунктами: навчанням співробітників роботі з екологічними аспектами виробничого процесу; зниженням забруднення навколишнього середовища компанією; сприянням зниженню забруднення в ланцюжку поставок.

Також було виділено п'ять пунктів, які стосуються *умов праці* (безпека працівників, навчання працівників, запобігання зловживанням та надання рівних можливостей меншинам і жінкам), і три пункти, що стосуються *соціальних і культурних питань* (реінтеграція інвалідів та підтримка соціальних проєктів на місцевому рівні або в країнах третього світу).

В методиці оцінки, на відміну від інших досліджень, враховувались як *цінність, так і важливість для менеджерів економічної та моральної мотивації СВДБ.*

Результати оцінки показали, що більш значущими, щодо реальних соціально відповідальних дій компаній у напрямках екологічної та соціальної складових, виявилися *моральні та альтруїстичні, тобто внутрішні мотиви. А ось для забезпечення умов праці, що відповідають критеріям СВДБ, значущими виявились як внутрішні (альтруїстичні), так і зовнішні (економічні) мотиви. Сукупно на всі прояви СВДБ в більшому ступені впливає внутрішня, а не зовнішня мотивація менеджерів.*

Також дослідження довело, що переважання внутрішніх мотивів над зовнішніми особливо помітно для компаній середнього розміру з 50-100 співробітників.

Цікавими є подальші дослідження мотивації СВБД, які відповідають на питання ступеню зв'язків СВБД з внутрішньою або зовнішньою мотивацією, зокрема дослідження С. М. Ф. Грімстад, Р. Глеві-Гео та Б. Е. Фьортот [14]. Дослідники провели опитування 65 респондентів з норвезького морського кластера M&R, причому більшість опитуваних (81,5% вибірки) представляли МСП (до МСП в Норвегії відносять фірми з чисельністю зайнятих менш ніж 100 осіб).

Аналіз результатів показав, що внутрішня мотивація МСП впливає на забезпечення СВБД, більш, ніж зовнішня. Автори дійшли висновку, що внутрішні фактори, такі як корпоративна культура та лідерство, відіграють важливу роль у мотивації СВБД у МСП. Це узгоджується із іншими дослідженнями. Адже політика малого бізнесу, як правило, відображає цінності менеджерів [15]. І для малих підприємств особливо значущою є цінності та соціальна відповідальна поведінка керівників та лідерів [16].

Таким чином, особисті переваги вищого керівництва (власників) є найбільш впливовим фактором, що впливає на тип і масштаби політики соціальної відповідальності малих та середніх підприємств. Тому можна було б очікувати, що малі та середні підприємства будуть більш безпосередньо і внутрішньо стурбовані етичними проблемами з-за більш тісного взаємозв'язку між бізнесом і особистим життям менеджерів (власників).

Також у зазначеному дослідженні, на відміну від інших, було з'ясовано, що внутрішня та зовнішня мотивації сильно корельовані і посилюють одна одну.

Отже, емпіричні дослідження показують, що мотиви СВБД можуть бути як внутрішніми (викликаними особистими цінностями, переконаннями), так і зовнішніми (викликаними впливом зацікавлених сторін). Важливо розуміти, що внутрішня мотивація пов'язана з особистісними характеристиками людей, а зовнішня мотивація – із соціальним контекстом та вимогами.

Але які мотиви є більш надійними для забезпечення СВБД на практиці?

Як ми бачимо є дослідники [9; 10], які стверджують, що зовнішня мотивація (наприклад, стратегічні мотиви, такі як прибутковність і репутація) може переважити внутрішню мотивацію (не для прибутку). Але є і ті, які [8,11,14] вважають, що внутрішня мотивація є більш важливою та надійною основою для соціально відповідальної поведінки бізнесу. В цьому ракурсі, поряд з вже розглянутими, цінним є дослідження С. Лузер та В. Вермаера [17]. Автори, стверджують що зовнішня мотивація КСВ, яка переважає у міжнародних корпораціях (МНК), реально не забезпечує їх відповідальну діяльність, що підтверджується чисельними скандалами. Ці компанії працюють із високоформалізованими системами КСВ, які у багатьох випадках не враховують запобігання антисоціальної та незаконній поведінці, що може відображати нездатність зовнішньої КСВ інтегрувати етичний вимір.

У дослідженні авторів було розглянуто дві групи менеджерів: сім власників-керівників малих і середніх підприємств (МСП) Швейцарії і сім менеджерів МНК. Кожна група збиралася для двох фокус-групових обговорень, які були якісно та візуально проаналізовані за допомогою MAXQDA. Результати дослідження показали, що забезпечення соціальної відповідальності у розглянутих швейцарських МСП більше пов'язане з моральними зобов'язаннями, ніж із максимізацією прибутку. Це контрастує з зовнішнім мотивованим підходом досліджуваних МНК. Фахівці підкреслюють: зростає переконання, що забезпечення СВБД повинно бути питанням внутрішніх мотивів, моральних та етичних цінностей, а не формалізованого інструменту управління.

Ми також схильні до думки, що внутрішня мотивація є більш важливою та надійною основою для СВБД, хоча не оперуємо власними емпіричними підтвердженнями (це є перспективою наших досліджень). Тому далі зупинимось саме на проблематиці сполучення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Внутрішній мотив бізнесу є сильнішим за зовнішні стимули в плані непохитності й тримання стратегії соціальної відповідальності, незважаючи на зовнішні виклики. Внутрішня мотивація є більш надійною саме в скрутних умовах, в яких опинився вітчизняний бізнес. Впевненість в необхідності відповідальної діяльності та опора на сумління буде сприяти прийняттю відповідальних рішень навіть при загрозі зниження прибутків, отримання збитків. А ось зовнішні мотиватори є ненадійними. Утримання від безвідповідальної діяльності бізнесу при загрозі втрачати прибутків, конкурентних позицій, базуватиметься на страху перед відповідними структурами, які перевіряють діяльність та дають дозволи на отримання бізнесом чи певними особистостями певних ресурсів та можливостей.

Дослідження західних учених підтверджують, що компанії, які мають внутрішню мотивацію до соціальної відповідальності, частіше залишаються вірними своїм цілям навіть у складних умовах [4-5]. Це може бути пов'язано з внутрішніми цінностями, місією організації або особистими переконаннями керівництва.

Основною особливістю внутрішньої мотивації СВБД є те, що вона базується на внутрішніх переконаннях та цінностях, а не зовнішніх стимулах, таких як фінансова винагорода чи примусове законодавство. Люди, які внутрішньо мотивовані до соціально відповідальної діяльності, відчують потребу вносити позитивні зміни в своє оточення та брати на себе відповідальність за соціальний вплив своєї діяльності.

На нашу думку, внутрішня мотивація базується на таких детермінантах:

1. Сформована в етичному напрямі система цінностей. Люди з внутрішньою мотивацією соціальної відповідальності мають сформовану систему цінностей, в які входять принципи справедливості, етики та соціальної відповідальності. Вони відчують потребу діяти відповідно до цих цінностей та принципів.

2. Розвинене сумління. Внутрішньо мотивовані люди мають розвинене сумління, яке направляє їх до прийняття рішень та дій, спрямованих на досягнення соціальних та моральних цілей. Вони відчують внутрішню потребу бути відповідальними за свої дії та вплив на оточуючих.

3. Прагнення до особистісного розвитку. Люди, які мають внутрішню мотивацію соціальної відповідальності, постійно працюють над саморозвитком та удосконаленням своїх навичок і знань, щоб бути не тільки ефективними, але й гармонійно розвинутими.

Однак, внутрішня мотивація соціально відповідального бізнесу знаходиться у тісному взаємозв'язку із зовнішніми детермінантами, як суспільними, так і внутрішньофірмовими.

Важливіші зовнішні детермінанти, що підтримують внутрішню мотивацію СВДБ, це, на нашу думку:

1. Соціальне середовище. Суспільне оточення, включаючи культурні норми, цінності та очікування, може впливати на внутрішню мотивацію бізнесу. Якщо соціум підкреслює важливість СВДБ, це може стимулювати компанії до прийняття таких практик.

2. Легітимізація. Законодавчі норми, регуляторні вимоги і міжнародні стандарти можуть встановлювати вимоги щодо СВДБ, що додає легітимності її впровадженню. Це може стати мотивацією для врахування соціальних та етичних аспектів у діяльності бізнесу.

3. Конкурентне бізнес-середовище у сполученні із свідомими споживачами, що створює цінність репутації. Компанії, які проявляють високий рівень соціальної відповідальності, зазвичай користуються більшою довірою клієнтів, споживачів і громадськості. Це може призвести до збільшення репутації, популярності та конкурентоспроможності компанії.

4. Корпоративна культура. Інтеграція цінностей СВДБ до культури і стратегії організації. Компанії, які внутрішньо мотивовані соціальною відповідальністю, часто інтегрують цінності до стратегії, місії і культури організації. Це означає, що цінності соціальної відповідальності стають невід'ємною частиною підходу до прийняття рішень, розробки продуктів та взаємодії зі стейкхолдерами. Інтеграція цінностей до культури організації може стимулювати працівників до більш відповідальної діяльності.

5. Етичне лідерство. Роль лідерів в соціально-економічній системі взагалі, та в організаціях, зокрема, є провідною. Лідери, які демонструють високі стандарти етичності і соціальної відповідальності, створюють взірці для усього суспільства, працівників, в організації вони також будують інтегровану команду, яка спільно прагне до досягнення соціальних цілей.

Отже, внутрішня мотивація соціально відповідального бізнесу походить із особистісних цінностей та переконань, але також визначається суспільством, його нормами та очікуваннями. *Взаємодія між внутрішніми і зовнішніми чинниками є ключовою для стимулювання соціальної відповідальності бізнесу та його успіху в сучасному світі.*

Також необхідно зазначити ще один важливий аспект досліджень західних науковців стосовно сполучення внутрішньої та зовнішньої мотивації СВДБ. Зовнішня мотивація СВДБ може значно знизити або з часом витіснити внутрішню. Витіснення внутрішньої мотивації зовнішніми стимулами є явищем, добре вивченим не лише щодо КСВ, але й у різних інших сферах, пов'язаних з людською поведінкою. *Підкреслення фінансових переваг КСВ може бути перспективним способом здобути підтримку серед менеджерів лише там, де внутрішня мотивація відсутня або вже витіснена.*

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в даній публікації ми зосередились на вивченні детермінант та мотивів соціально відповідальної діяльності бізнесу, які досліджуються західними вченими в теорії, а також з'ясовані на основі опитувань менеджерів великих, середніх та малих підприємств.

Соціально відповідальна діяльність бізнесу обумовлюється впливом детермінант зовнішнього оточення, які в широкому ракурсі можуть бути класифіковані як економічні, юридичні, соціальні (вимоги зацікавлених сторін), або як інструментальні та інституційні та є стратегічними з точки зору цілей та результатів діяльності бізнесу. Інший ракурс деталізації зовнішніх детермінант, які відповідно обумовлюють зовнішню мотивацію СВДБ, дозволяє виділити такі важливіші складові як: стан соціального середовища (культура, етика суспільства тощо); наявність та характеристики етичного лідерства; інтеграція цінностей СВДБ в культуру організації; конкурентне бізнес середовище у сполученні із свідомими споживачами, що створюють цінність репутації компанії.

Важливо розуміти, що внутрішня мотивація пов'язана з особистісними характеристиками людей, а зовнішня мотивація – з соціальним контекстом та вимогами.

Внутрішня мотивація СВДБ базується на внутрішніх цінностях, переконаннях та сумлінні керівників і працівників організації. Вона виявляється у внутрішньому бажанні діяти відповідально,

здійснювати позитивний внесок у суспільство і навколишнє середовище та дотримуватися етичних принципів у своїй діяльності. На нашу думку, внутрішня мотивація базується на таких детермінантах як: сформована в етичному напрямі система цінностей; розвинене сумління; прагнення до особистісного розвитку.

Вивчаючи зовнішню та внутрішню мотивацію СВДБ, західні дослідники не тільки визначили групи мотивів СВДБ, до яких позитивно ставляться менеджери, але й емпіричним шляхом встановили, які з мотивів в найбільшому ступені впливають на реальне здійснення соціально відповідальної поведінки. Результати показали, що великі компанії, у т.ч. МНК, більш мотивовані зовнішніми стимулами, тоді як компанії малого та середнього бізнесу у здійсненні соціально відповідальних дій спираються на внутрішні мотиви. Серед них найвагомішими є цінності та переконання менеджерів (власників), їх сумління, розуміння власного обов'язку перед суспільством.

Дослідження західних учених підтверджують, що компанії, які мають внутрішню мотивацію до соціальної відповідальності, частіше залишаються вірними своїм цілям навіть у складних умовах.

Ми також схильні до думки, що внутрішня мотивація є більш важливою та надійною основою для СВДБ хоча не оперуємо власними емпіричними підтвердженнями (це є перспективою наших досліджень). Внутрішній мотив бізнесу є сильнішим за зовнішні стимули в плані непохитності й тримання стратегії соціальної відповідальності, незважаючи на зовнішні виклики. Внутрішня мотивація є більш надійною саме в скрутних умовах, в яких опинився вітчизняний бізнес.

Суспільство може створювати норми, цінності та очікування, які підкреслюють важливість соціальної відповідальності для бізнесу. Наявність етичних стандартів, правових норм, соціальних норм і очікувань може впливати на внутрішню мотивацію бізнесу та стимулювати його до прийняття соціально відповідальних практик.

Істотною є внутрішня мотивація соціальної відповідальності, що залежить від особистих характеристик людей, їх цінностей і переконань. Однак, вона також має соціальний контекст, де суспільство, законодавство, репутація і конкурентоспроможність впливають на мотивацію бізнесу до прийняття соціально відповідальних практик. Ці два аспекти взаємопов'язані і впливають один на одного, сприяючи розвитку соціально відповідальної діяльності бізнесу в сучасному світі.

Внутрішня та зовнішня мотивації СВДБ, як доведено емпіричним шляхом, знаходяться в кореляційній залежності, що логічно витікає із соціальної обумовленості поведінки людини. Моральний клімат в суспільстві та інституційні умови, які підтримують соціально відповідальну поведінку бізнесу є важливішими зовнішніми детермінантами, які підсилюють внутрішню мотивацію менеджменту до відповідної поведінки.

Для того, щоб підібрати ефективні економічні стимули для сприяння СВДБ, і організації, і уряди країн, повинні оперувати знаннями щодо особливостей внутрішньої мотивації СВДБ у менеджменту та підприємств, рівня її розвитку. Необхідно мати на увазі, що надмірні економічні стимули та інший зовнішній вплив (регулятивний тиск, контроль) можуть негативно вплинути на внутрішню мотивацію, подавляючи її, про що свідчать чисельні наукові дослідження та практика.

В агресивному середовищі, яке робить нормою безвідповідальну поведінку, у першу чергу через демонстрацію такої поведінки з боку лідерів, бізнес-еліт, або коли великі корпорації демонструють подвійні стандарти етики, зростає загальний рівень безвідповідальності в суспільстві та в бізнесі. Це з часом руйнує внутрішню мотивацію СВДБ в певній частині менеджменту та підприємств, значно обмежує можливості її формування у молодих поколінь.

Тип мотивації СВДБ, який буде домінувати в певному бізнес-середовищі, залежить від багатьох факторів, у т.ч. від соціокультурних особливостей певної соціально-економічної системи, соціально-економічного стану та розвитку відповідних інститутів у країні, а також, що доведено емпірично, від розміру підприємства та галузі його діяльності.

Внутрішня мотивація менеджменту щодо СВДБ є основою для реалізації такої поведінки в бізнес-середовищі навіть за умов погіршення економічної ситуації, зниження зовнішніх стимулів, кризи, адже вона базується на свідомому баченні сенсу такої діяльності, є відображенням світогляду та прагнень особистості, що можуть мати підґрунтям як моральну філософію, так і релігійне бачення, в ірраціональному вимірі спираються на голос совісті.

Керівники, які надають соціальній відповідальності внутрішню цінність, будуть готові пожертвувати деяким доходом заради забезпечення розвитку СВДБ. Тому можна було б очікувати, що керівники, які внутрішньо мотивовані до СВДБ, будуть більш активно реалізувати відповідні заходи, навіть в скрутних для бізнесу умовах.

Завершуючи, важливо зазначити, що актуальними для нас є системні, концептуально обґрунтовані емпіричні дослідження особливостей мотивації соціально відповідальної діяльності українського бізнесу. Адже розуміння мотиваційних факторів, що лежать в основі соціально відповідальної поведінки, може стати цінним інструментом для підвищення рівня соціальної відповідальності українського бізнесу та сприяти підтримці соціально-економічної сфери держави та добробуту суспільства під час воєнних дій.

Література

1. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953.
2. Thompson K. W. Internal and External Motivation of Business Social Responsibility. *Journal of Management*. 1993. Vol. 12, № 1, pp. 55-65.
3. Maignan I., Ralston D. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*. 2002. Vol. 33, № 3, pp. 497-514.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2011.
5. Hawkins D. The influence of internal motivation on the adoption of corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 127, № 2, pp. 329-342.
6. Smith G. The role of organizational culture in shaping corporate social responsibility behavior. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 142, № 1, pp. 159-173.
7. Evan W. M., Freeman R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T.L. Beauchamp and N. Bowie (eds.). *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, pp. 75-84.
8. Graafland J., Van de Ven B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.
9. Brønn P. S., Vidaver-Cohen D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87, № 1, pp. 91-109.
10. Lougee B. A., Wallace J. S. The corporate social responsibility (CSR) trend. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2008. Vol. 20, № 1, pp. 96-108.
11. Graafland J. Mazereeuw-van der Duijn Schouten C. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*. 2012. Vol. 160, pp. 377-396.
12. Etzioni A. The moral dimension: Towards a new economics. New York: The Free Press, 1988.
13. Galaskiewicz J., Colman, M. S. Collaboration between corporations and nonprofit organizations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.). *The non-profit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press, 2006, pp. 180-204.
14. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.
15. Murillo D., Lozano, J. M. SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, pp. 227-240.
16. Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.
17. Looser S., Wehrmeyer W. Ethics of the firm, for the firm or in the firm? Purpose of extrinsic and intrinsic CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*. 2016. Vol. 12, № 3, pp. 545-570.

References

1. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953.
2. Thompson K. W. Internal and External Motivation of Business Social Responsibility. *Journal of Management*. 1993. Vol. 12, № 1, pp. 55-65.
3. Maignan I., Ralston D. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*. 2002. Vol. 33, № 3, pp. 497-514.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2011.
5. Hawkins D. The influence of internal motivation on the adoption of corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 127, № 2, pp. 329-342.
6. Smith G. The role of organizational culture in shaping corporate social responsibility behavior. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 142, № 1, pp. 159-173.
7. Evan W. M., Freeman R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T.L. Beauchamp and N. Bowie (eds.). *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988, pp. 75-84.
8. Graafland J., Van de Ven B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.
9. Brønn P. S., Vidaver-Cohen D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87, № 1, pp. 91-109.
10. Lougee B. A., Wallace J. S. The corporate social responsibility (CSR) trend. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2008. Vol. 20, № 1, pp. 96-108.
11. Graafland J. Mazereeuw-van der Duijn Schouten C. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*. 2012. Vol. 160, pp. 377-396.
12. Etzioni A. The moral dimension: Towards a new economics. New York: The Free Press, 1988.
13. Galaskiewicz J., Colman, M. S. Collaboration between corporations and nonprofit organizations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.). *The non-profit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press, 2006, pp. 180-204.
14. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.
15. Murillo D., Lozano, J. M. SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, pp. 227-240.
16. Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.
17. Looser S., Wehrmeyer W. Ethics of the firm, for the firm or in the firm? Purpose of extrinsic and intrinsic CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*. 2016. Vol. 12, № 3, pp. 545-570.