

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data 2005-05-31

Magistro tezės

Pavadinimas: ĮMONIŲ DARNIOS PLĖTROS STRATEGIJA (METODOLOGINIAI ASPEKTAI)

Autorius: Tomas Sragauskas

Kalba



lietuvių



užsienio

Ekonominės plėtros koncepcijos, kurios įteisina ar net skatina ekologinę destruktiją, socialinę nelygybę, šiuo metu jau nebegali tenkinti žmonijos. Dabar reikalingas iš esmės naujas strateginis požiūris į mus supančią aplinką, mokslo ir technikos pažangą, įvairių kultūrų ir tradicijų integraciją ir tolesnę ekonomikos raidą, naują ekonominio augimo tikslų sampratą.

Nors subalansuotai plėtrai mokslas skiria vis daugiau dėmesio, tačiau šios teorijos vis dar yra embrioninėje stadijoje, o jų praktinis pritaikymas yra dar problematiškas.

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių darbų apie darnią (subalansuotą) plėtrą analize bei išanalizavus įmonių galimas strategijas, darbe siūloma nauja strateginė pažiūra į subalansuotą plėtrą.

Darni (subalansuota plėtra) – tai ilgalaikė, stabili ekonomikos ir visuomenės plėtra, derinanti ekonominį, ekologinį, socialinį, organizacinį-vadybinį ir etinį aspektus.

Darbe pasiūlytas inovatyvus subalansuotos plėtros modelis, atitinkantis šiuolaikines strateginio valdymo koncepcijas.

Reikšminiai žodžiai: darni (subalansuota) plėtra, subalansuotumas, įmonių strategija.

Vilnius Gediminas Technical University
Business Management Faculty
Social Economics and Business Management Department

ISBN ISSN
No. cop.
Date 2005-05-31

Master's Thesis

Theme: STRATEGY OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT (METHODOLOGICAL ASPECT)

Author: Tomas Sragauskas

Language



lithuanian



foreign

Conceptions of the economical development which legitimates or even promotes ecological destabilization, social inequality currently are not able to supply the humanity. It is required new strategical attitude towards our environment, academical and technological progress, towards the integration of the culture and traditions, the further economical development, towards understanding the under point of the economical development now.

Though the education increasingly pays attentions to sustainable development however these theories are not finished and their practical use is still problematical.

In accordance with the analysis of the work of Lithuania and foreign authors about sustainable development and after the analysing possible strategies of the companies the new attitude towards the sustainable development is offered.

Sustainable development is permanent, stabilized development of the economics and society which coordinates economical, ecological, social, organizational-managemental, business and leading ethics dimensions.

At work there is offered innovational sustainable development model which corresponds to the modern conceptions of the strategical management.

Key words: sustainable development, sustainability, organizational strategy.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	4
Lentelių sąrašas.....	5
Įvadas.....	6
1. DARNI (SUBALANSUOTA) PLĖTRA.....	8
1.1. Subalansuotos plėtos sąvokos.....	8
1.2. Subalansuotos plėtos koncepcijos raida.....	10
1.3. Subalansuotos plėtos lygmenys, įmonės lygmuo.....	12
1.4. Subalansuotos plėtos principai.....	13
1.5. Įmonės lygmens subalansuotos plėtos modelis.....	16
1.6. Subalansuotos plėtos charakteristikos.....	18
1.7. Subalansuota plėtra pasaulyje ir Lietuvoje.....	21
2. ĮMONIŲ STRATEGIJOS RENGIMO METODOLOGIJOS DARNIOS PLĖTROS KONTEKSTE.....	24
2.1. Strategijos mokyklų analizė.....	24
2.2. Strategijos samprata, strategijos įgyvendinimo komponentai.....	26
2.3. Strategijos rengimo būdų klasifikavimas pagal strateginio planavimo procedūrų formalizavimą.....	27
2.4. Strateginio planavimo metodų vystymo raida.....	29
2.5. Strateginio valdymo koncepcijos vystymosi kryptys.....	30
2.6. Strategijos rengimo metodologijos.....	33
2.7. Įmonės vizija, misija, tikslai.....	38
2.8. Strategijos tikslinę orientaciją lemiantys veiksniai.....	40
2.9. Pagrindiniai įmonės strategiją lemiantys veiksniai.....	42
2.10. Subalansuotos plėtos dimensijų analizė, jų tarpusavio ryšys strategijos kontekste.....	44
2.11. Plėtos subalansuotumo ir strategijos efektyvumo vertinimas.....	46
3. ĮMONIŲ DARNIOS PLĖTROS STRATEGIJOS METODOLOGINIAI ASPEKTAI.....	49
3.1. Subalansuotumas įmonės veiklos (plėtos) organizavimo procese.....	49
3.2. Teorinės priemonės subalansuotumui pasiekti ir šiandieninės aplinkos tendencijos, lemiančios įmonės strategiją.....	50
3.3. Strateginė subalansuotos plėtos nauda įmonei.....	60
Mokslinis straipsnis.....	62
Išvados ir pasiūlymai.....	65
Naudota literatūra.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Subalansuotos plėtros lygmenys ir tikslų integracija.....	12
2 pav. Įmonės lygmens subalansuotos plėtros modelis.....	16
3 pav. Subalansavimo charakteristikos.....	18
4 pav. Strategijos rengimo būdų klasifikacija.....	28
5 pav. Strateginio planavimo metodų vystymosi etapai.....	29
6 pav. Bendras organizacijos funkcinės sistemos vaizdas.....	30
7 pav. Verslo erdvės matavimų charakteristika.....	31
8 pav. Supaprastintas strategijos sisteminis interpretavimas.....	33
9 pav. Strategija, kaip procesas, pagal nustatytinę metodologiją.....	34
10 pav. Strategija, kaip procesas, pagal plėtotinę metodologiją.....	35
11 pav. Nustatytinės strategijos įgyvendinimo proceso sisteminis interpretavimas.....	37
12 pav. Pagrindiniai įmonės strategiją įtakojoantys veiksniai.....	42
13 pav. Sprendimų priėmimo schema.....	46
14 pav. Subalansuotos plėtros grafinė išraiška.....	47
15 pav. Subalansuotumas įmonės veiklos (plėtros) organizavimo procese.....	49
16 pav. Teorinės priemonės subalansuotumui pasiekti ir šiandieninės aplinkos tendencijos, lemiančios įmonės strategiją.....	50
17 pav. Gamybos pobūdžio kitimas.....	53
18 pav. Korporacinis socialinis ir ekologinis veiklumas.....	56
19 pav. Elementai, tiesiogiai lemiantys sinergijos efektą įmonėje.....	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Subalansuotos plėtros principų kompleksas.....	14
2 lentelė. Subalansavimas veiklos sektoriuose.....	19
3 lentelė. Subalansavimo įmonėje įgyvendinimo stadijos.....	20
4 lentelė. Nacionalinės subalansuotos plėtros komisijos sudėtis.....	23
5 lentelė. Skirtingų strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą.....	24
6 lentelė. Strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą.....	25
7 lentelė. Strategijos sampratų turinys.....	26
8 lentelė. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai.....	26
9 lentelė. Strateginio planavimo metodų vystimosi etapai.....	29
10 lentelė. Verslo procesų ypatumų sąsaja su integracijos į verslo erdvę tipais.....	32
11 lentelė. Nustatytinės ir plėtotinės strategijų rengimo metodologijų palyginimas.....	34
12 lentelė. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų strategijos teorijų klasės.....	35
13 lentelė. Praktinis nustatytinės ir plėtotinės metodologijų palyginimas.....	36
14 lentelė. Įmonės dalininkai ir jų interesai.....	40
15 lentelė. Strategijų lygiai - jų prioritetai ir sudedamosios dalys.....	43
16 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimo rodikliai.....	46
17 lentelė. Organizacijų plėtros teorijų ir aplinkos elementų esmė.....	51
18 lentelė. Pasaulinio susitarimo principai.....	54
19 lentelė. Įtakos grupių vaidmuo įmonės darnios plėtros strategijai.....	55
20 lentelė. Motyvacijos turinio ir proceso teorijos iš vadovo pozicijų.....	58

Ivadas

Kol žmonijos ekonominės veiklos mastai palyginti su ekologinių sistemų mastais buvo santykinai nedideli, tiek ekonominėje teorijoje, tiek ir praktikoje buvo galima ignoruoti tą fundamentalų faktą, kad *žmonių ūkis yra priklausomas nuo mūsų planetos ekologinių sistemų*.

Bet, maždaug prieš 275 metus, prasidėjus pramonės pažangai ir pramonės revoliucijai sudarius galimybes didžiuliu mastu gaminti produktus pasaulinei rinkai, žmonės, įpratę suvokti save kaip gamtos išsivystymo viršūnę, pradėjo įsivaizduoti, kad jie yra pajėgūs sukurti antrąjį „tobulesnį“ pasaulį, panaudodami gamtos pasaulį vien kaip statybinę medžiagą naujam savo kūriniiui. Tokių vilčių skatinama technokratinė paradigma, besiremianti moksliniais-techniniais racionalumo principais, praktinėje veikloje vis labiau išstūmė humanistinę paradigmą, žmogų laikančią pagrindine vertybe, jo gerovę – socialinių institutų vertinimo kriterijumi, o lygybę, teisingumą, žmogiškumą – trokštamais žmonių santykių principais. Ilgalais Žmogaus ir Gamtos supriešinimas leido Žmogui pasijausti *nepriklausomam* nuo natūralių biotinių (susijusių su gyvybe, gyvų organizmų sąveika) Žemės procesų.

Bet realus gyvenimas privertė suabejoti, ar iš tikrųjų pagrįstas teiginys, toks populiarus teorinių samprotavimų srityje, jog visuomenė ir žmogus neabejotinai ir vienareikšmiškai žengia visokeriopos *pažangos* keliu. Pasak Beck (1992), „modernusis šiandieninis pasaulis toli gražu nebeatitinka harmoningo gyvenimo su gamta idėjos, nes materialinė gerovė buvo sukurta besaikiai eksploatuojant gamtos išteklius bei sukuriant ekologines problemas ir aplinkos riziką“ [13].

Norint šią problemą padaryti tinkamą socialologiniam modeliavimui, reikėtų transformuoti ryšį tarp žmogaus ir gamtos į dimensijas. Tai kartu leistų aptikti vertybinių orientacijų daugiapusiškumą: į visa tai žiūrint ne tik kaip į *aplinkos problemas*, t.y. į neigiamus pokyčius gamtos pasaulyje, bet ir kaip į *socialines problemas*, sukeltas žmonių savo kasdieniniame gyvenime, t.y. nulemtas jų gyvenimo stiliaus; taip pat paliečiant *ekonominę matmenį*, būtų paliečiamas bet koks socialinis vienetas, bet kokia veiklos organizacija (įmonė).

Temos aktualumas. Žmonija įžengė į XXI amžių, į naują tūkstantmetį, kai reikalingas iš esmės naujas ir strateginis požiūris į mus supančią aplinką, mokslo ir technikos pažangą, įvairių kultūrų ir tradicijų integraciją ir tolesnę ekonomikos raidą, ekonominio augimo esmės supratimą: praėjusį šimtmetį išbandytos ekonominės plėtros koncepcijos šiuo metu jau nebegali tenkinti žmonijos, kur vyraujančios ekonominės filosofijos „ignoruoja fizinį pasaulį“ bei įteisina ar net skatina ekologinę destruktiją. Dabar reikalinga tokia ekonominė teorija, kuri būtų esminiai ekologinė ir socialinė savo požiūriu į problemas, su kuriomis dabar susiduria *Homo sapiens* savo santykinai ilgos ir (iki šiol) sėkmingos istorijos lūžyje, kai žmonių veikla

planetoje tapo tokio didžiulio masto, kad ji pradeda veikti pačią ekologinę gyvybės palaikymo sistemą. Tam galėtų pasitarnauti **darnios (subalansuotos) plėtros** koncepcija, be kurios bet kokios nūdienos diskusijos apie aplinką ir ūkio plėtrą nelaikytinos išsamiomis.

Problemos. Pasaulyje jau visuotinai pripažįstamas būtinumas užtikrinti ekologiškai ir socialiai orientuotą subalansuotą plėtrą, kad tai yra labai svarbi bet kokio socialinio veiklos vieneto tolimesnio vystymo briauna. Tačiau, nors subalansuotai plėtrai mokslas skiria vis daugiau dėmesio, šios teorijos yra vis dar netobulos.

Šio darbo tikslas – nustatyti darnios (subalansuotos) plėtros teorijų ir įmonės strategijos ryšius ir sąveiką bei parengti rekomendacijas dėl įmonių darnios (subalansuotos) plėtros strategijos rengimo.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių darbus apie darnią (subalansuotą) plėtrą, išsiaiškinti jos esmę (turinį);
- apibrėžti darnios plėtros charakteristikas;
- išsiaiškinti strategijos esmę, veiksnius, lemiančius įmonės strategiją ir apibendrinti strategijos rengimo metodologijas;
- parengti rekomendacijas dėl darnios (subalansuotos) plėtros strategijos rengimo.

Darbe naudoti **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, sisteminė analizė, bendroji ir loginė analizė, lyginimas, apibendrinimas, sintezė ir kiti.

1. DARNI (SUBALANSUOTA) PLĖTRA

1.1. Subalansuotos plėtros sąvokos

Lietuvių kalboje iki šiol neturime nusistovėjusio termino angliškajam *sustainable development* įvardijimui. Daugelis kalbančiųjų bei rašančiųjų vartoja bei siūlo įvairius sąvokos *sustainable development* atitikmenis: tausojanti plėtra, tvarus vystymasis, harmoninga raida, darni plėtra, subalansuota plėtra ir pan. Šiame darbe buvo pasirinktas „subalansuotos plėtros“ terminas.

Du svarbūs „įvykiai“ - 1972 m. Romos Klubo ataskaita „Augimo ribos“ („Limits to Growth“) ir 1972 m. Jungtinių Tautų konferencija apie žmogiškąją aplinką - gali būti laikomi svarbiu etapu tarptautinėje politikoje kalbant apie plėtrą. Subalansuotos plėtros idėjos raida: 1970-1980 m. tai buvo pristatoma kaip „Nenaikinanti plėtra“ („Development Without Destruction“) (Tolba, 1982), vėliau - kaip „Pasaulio galimybės“ („The Global Possible“) (Repetto, 1985), kaip „Mūsų visų ateitis“ („Our Common Future“) (World Commission on Environment and Development (WCED), 1987), pabrėžiant rinkos mechanizmo vaidmenį plėtros procese ir skurdo bei gyventojų pertekliaus vaidmenį gamtinių išteklių išsisėmimui, dabartinės ir ateities žmonių kartų gyvenimo kokybę.

Literatūroje galima sutikti įvairių bandymų apibrėžti subalansavimą. Daugumai subalansuotos plėtros apibrėžimų naudojamos bendrosios, kokybinės sąvokos, apimančiomis plačias sritis: ekonomikos augimas, nešališkas ir teisingas turto paskirstymas tarp žmonių ir tarp skirtingų žmonių kartų (Repetto, 1985; WCED, 1987; Catton, 1987), išteklių atsargos (Pearce, 1988), aplinkos kokybė (Braat & Steetskamp, 1994), „eko-eko“ bendros plėtros kryptis (Norgaard, 1988) ir kt.

Yra apibrėžimų ir daugiau ar mažiau tiksliau aiškinančių sudėtingą „eko-eko subalansuotumą“, pažymint, kad subalansuota plėtra yra natūralios prigimties (Redclift, 1987; O’Riordan, 1988; Hueting, 1990; Goodland et al., 1992; Karshenas, 1992).

Dažniausiai naudojamos sąvokos apibūdinant subalansuotos plėtros tikslus: išlikimas (Daly, 1980), poreikių patenkinimas (WCED, 1987) ir gerovė (Goodland & Ledec, 1987; WCED, 1987; Constanza, 1989), lygybės ir teisingumo politika (Repetto, 1985; O’Riordan, 1988; Schmidheiny, 1992), vertybių kaita (O’Riordan, 1988; Milbrath, 1989; Schmidheiny, 1992; Goodland et al., 1992).

Repetto (1985) subalansuotos plėtros supratimu, dabartinės žmonių kartos sprendimai negali bloginti arba riboti ateities kartų gyvenimo sąlygų.

Anot Hueting (1990), subalansuotai plėtrai būtini pokyčiai žmonių veikloje: privalomi aplinką saugantys reglamentai gamyboje ir išteklių sunaudojime.

Karshenas (1992), Redclift (1987) pabrėžė būtinybę nustatyti subalansuotumą gamtinio ir dirbtinio turto atsargoms (įskaitant žmogiškąjį turtą ir technologinius gebėjimus), kas užtikrintų minimalius ilgalaikius socialinės plėtros poreikius.

Hardin (1991) pasiūlė kultūrinę dimensiją, apimančią gyvenimo kokybės lygį, bei pastebima, kad vis didesnis dėmesys skiriamas subalansuotos plėtros etinei dimensijai. [39]

1.2. Subalansuotos plėtros koncepcijos raida

Analizuojant subalansuotos plėtros koncepcijos raidą, kas yra labai svarbu aiškinantis sąlygas ir veiksnius, įtakojusius subalansuotos plėtros sampratos formavimąsi ir vystymąsi, vienu iš analizės kriterijų galima laikyti dimensijų, kurias derina subalansuotos plėtros koncepcija, kiekį (apibendrinta pagal [12]):

1. Dviejų dimensijų subalansuotumas.

Subalansuotos plėtros koncepcijos atsiradimo pradžioje buvo fiksuojamas verslo ir natūralios aplinkos subalansuotumas, akcentuojama, kad ekonomika ir aplinka turi ne riboti viena kitą, tačiau padėti surasti papildomų galimybių. Didelis dėmesys kreipiamas į ecoefektyvumą, kuris suprantamas kaip konkurencingų prekių ir paslaugų, kurios gerina žmogaus gyvenimo ir aplinkos kokybę, visuotinę gerovę ir neriboja ateities kartų poreikių tenkinimo galimybių, mažinant išteklių naudojimą iki atsistatančios ribos, gamyba ir tiekimas.

Pirmojo subalansuotos plėtros koncepcijos formavimosi etapo metu plėtros tikslas buvo ecoefektyvumas, jo laikymasis buvo judėjimas subalansuotumo link, išlaikant balansą tarp *ekonomikos* ir *aplinkos* dimensijų. Atsiranda būtinybė grįsti plėtrą atsinaujinančiais ištekliais: finansiniais, informaciniais, žmogiškaisiais, kai kuriais gamtiniais, reciklavimu. Visi ištekliai turėtų būti naudojami racionaliai, laikantis modernių ir racionalių principų. Kaip pavyzdį galima būtų pateikti integruotą aplinkonaudos ir kokybės valdymą, kuris grindžiamas E.Demingo ciklu („Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“), procesiniu požiūriu, vertės kūrimo ir efektyvumo didinimu. [24]

2. Trijų dimensijų subalansuotumas.

Prie minėtų dviejų – *ekonomikos* ir *aplinkos* – dimensijų pridėta trečioji – *socialinė* – dimensija, ir kuri laiką vyravo subalansuotumas tarp ekonominio augimo, ekologinio stabilumo ir socialinio augimo. Įsigali socialinio efektyvumo sąvoka, reiškianti ryšį tarp sociumo (socialinės aplinkos) sukurtos vertės ir veiklos, reikalingos sukurti tą vertę, įtakos sociumui.

Antrajame etape plėtra turėjo būti nukreipta visuotinės gerovės ekonomikos link, skatinti atitinkamo ideologinio plėtros pagrindo rengimą ir efektyvias valdymo priemones. Staigus kokybinis šuolis informacinių technologijų srityje, tobulėjančios teisinės, vadybinės ir techninės aplinkosaugos priemonės, politinių struktūrų ir verslų globalizacija, socialinių institutų ir rinkų integracija atvėrė erdvę tęstiniam socialiniam augimui.

3. Keturių dimensijų subalansuotumas.

Ilgainiui pastebėta, kad trys dimensijos neapima kitos labai svarbios dimensijos – *politinės-organizacinės*. Todėl moderniuose mokslo darbuose į subalansuotos plėtros struktūrą įtraukiama ši dimensija, reikalaujanti plėtros vystymosi demokratijos link, kas neįsivaizduojama be saugumo ir taikos.

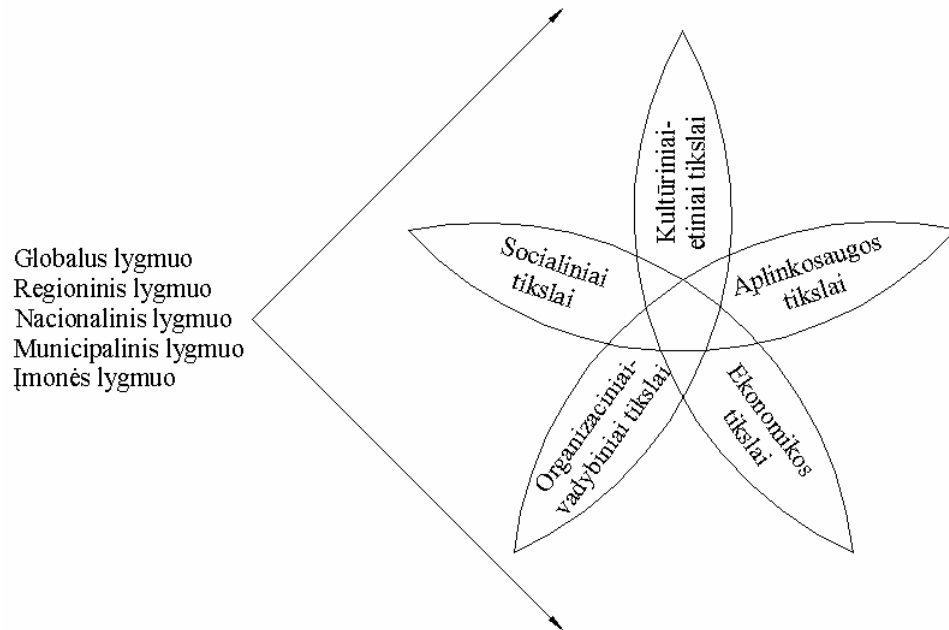
Įsigalėjus trečiajam subalansuotos plėtros koncepcijos etapui, turėtų būti pradėta identifikuoti įvykčius pokyčius ir suformuluoti užduotis, koordinuoti jų sprendimo metodus bei kontroliuoti efektyvumą. Remiantis empiriniais ir teoriniais tyrimais, yra daroma vieninga išvada, kad tik demokratinė politinė sistema, pakankamai stipri, kad galėtų palaikyti taiką, tampa pagrindu tolesniam racionaliame sociosistemų vystymuisi nepažeidžiant gamtinės aplinkos ir išlaikant gerovės kilimo tempus.

4. Penkių dimensijų subalansuotumas (žr. 1 pav.).

Pastebima, kad vis didesnis dėmesys skiriamas subalansuotos plėtros *etinei* dimensijai. Tuomet subalansuotumas suprantamas kaip *normatyvinis etinis principas*, kalbantis daugiau ne apie tai, kaip *yra*, bet apie tai, kaip *turėtų būti*, bei numatantis nuolatinės žmonių santykių ir veiklos algoritmų kritikos reikmę, kas, anot Kothari (1994), leidžia apibūdinti subalansuotą plėtrą kaip *etinį idealą*. [13] Galima numanyti, kad ateityje subalansuotos plėtros koncepcija plėsis toliau, apimdama vis daugiau dimensijų.

1.3. Subalansuotos plėtros lygmenys

Subalansuotos plėtros valdymo objektas veikia konkrečioje teritorijoje, kur galimas atskiras subalansuotos plėtros dimensijų derinimas, todėl tikslinga paanalizuoti subalansuotos plėtros lygmenis (žr. 1 pav.).



1 pav. Subalansuotos plėtros lygmenys ir tikslų integracija (sudarytas apibendrinus [12], [13], [39] ir kt.)

Globalaus lygmens subalansuota plėtra vyksta pasauliniu mastu.

Regioniniame subalansuotos plėtros lygmenyje subalansuotos plėtros principai įgyvendinami regionuose.

Nacionaliniame subalansuotos plėtros lygmenyje yra įgyvendinamos valstybės masto subalansuotos plėtros programos.

Municipaliniame subalansuotos plėtros lygmenyje subalansuotos plėtros principai įgyvendinami savivaldybių teritorijose, vykdant atitinkamas programas.

Organizacijos aplinkoje nagrinėjamas *įmonės* subalansuotos plėtros lygmuo, daugelio sėkmingai veikiančių įmonių vadovų pripažįstamas kaip būtina sėkmingo funkcionavimo sąlyga.

Nagrinėjant šiuos 5 pagrindinius subalansuotos plėtros lygmenis, galima pastebėti vertikalią jų tarpusavio sąveiką:

- iš aukštesnio lygmens atėjusios tendencijos ir vykstantys procesai žemesniame lygmenyje tampa galimybėmis ir grėsmėmis, tačiau ne silpnomis ir stipriomis pusėmis;
- atvirkštinė sąveika yra silpnesnė arba bent ne taip pastebima.

1.4. Subalansuotos plėtros principai

Subalansuotos plėtros arba subalansuoto vystymo idėja gana populiari bei plačiai pristatoma mokslinėje literatūroje. Kadangi ši idėja vis tik pergyvena tam tikrą kitimą, ypač ieškant jos praktinio interpretavimo gairių, tikslinga būtų žvilgtelti į šios sąvokos turinį ir kiek galint aiškiau bei pilniau suformuluoti jos metodologines nuostatas. Atsižvelgiant į besireiškiančias tendencijas ir pačios idėjos bendruosius loginius reikalavimus, subalansuoto vystymo sąvoka tikslinga būtų apibrėžti tokią visuomenės raidą, kurioje:

- atsižvelgiama į visus šiuo metu turimus interesus,
- įvertinami ateinančių kartų poreikiai,
- užtikrinamas bendrųjų visuomenės interesų prioritetas.

Subalansuotos plėtros tikslas galėtų būti apibrėžtas taip: pasiekti socialinę-ekonominę gerovę bei visuomenės ir aplinkos harmoniją, subalansuojant socialinių, ekonominių bei ekologinių interesų tenkinimą ir garantuojant kitų kartų bei visos Žemės ateitį. Taip suprantamos subalansuotos plėtros kryptys būtų:

- plėsti socialines garantijas,
- stiprinti ekonominį pajėgumą,
- saugoti aplinkos kokybę bei įvairovę,
- palaikyti geopolitinį stabilumą,
- neutralizuoti ilgalaikį aplinkos bei visuomenės pažeidžiamumą. [22]

Subalansuotos plėtros ideologija paprastai nusakoma per joje propaguojamų principų sistemą, kurios laikymasis turėtų padėti išvengti metodologinių nukrypimų. Plėtros principų komplekso variantas pateiktas 1 lentelėje.

Versle subalansuota plėtra apima ekonominės veiklos galimus mastus ir kokybę. Ekonominių tyrimų dėmesio centras perkeliamas nuo gamybos mastų ekonomijos prie ekonomikos mastų, siekiant, kad ekonominė veikla būtų priimtinių mastų, atsižvelgiant į ekologinių sistemų talpumą. Kitaip tariant, subalansuotos plėtros filosofija siekiama žmonių, visuomenės ir gamtos tarpusavio santykių harmonijos, kaip pasaulio ateities garantijos. Suprantama, realių pajamų augimui turi būti teikiama pirmenybė, tačiau šis augimas būtų nesubalansuotas, jei to būtų siekiama žalos aplinkai sąskaita.

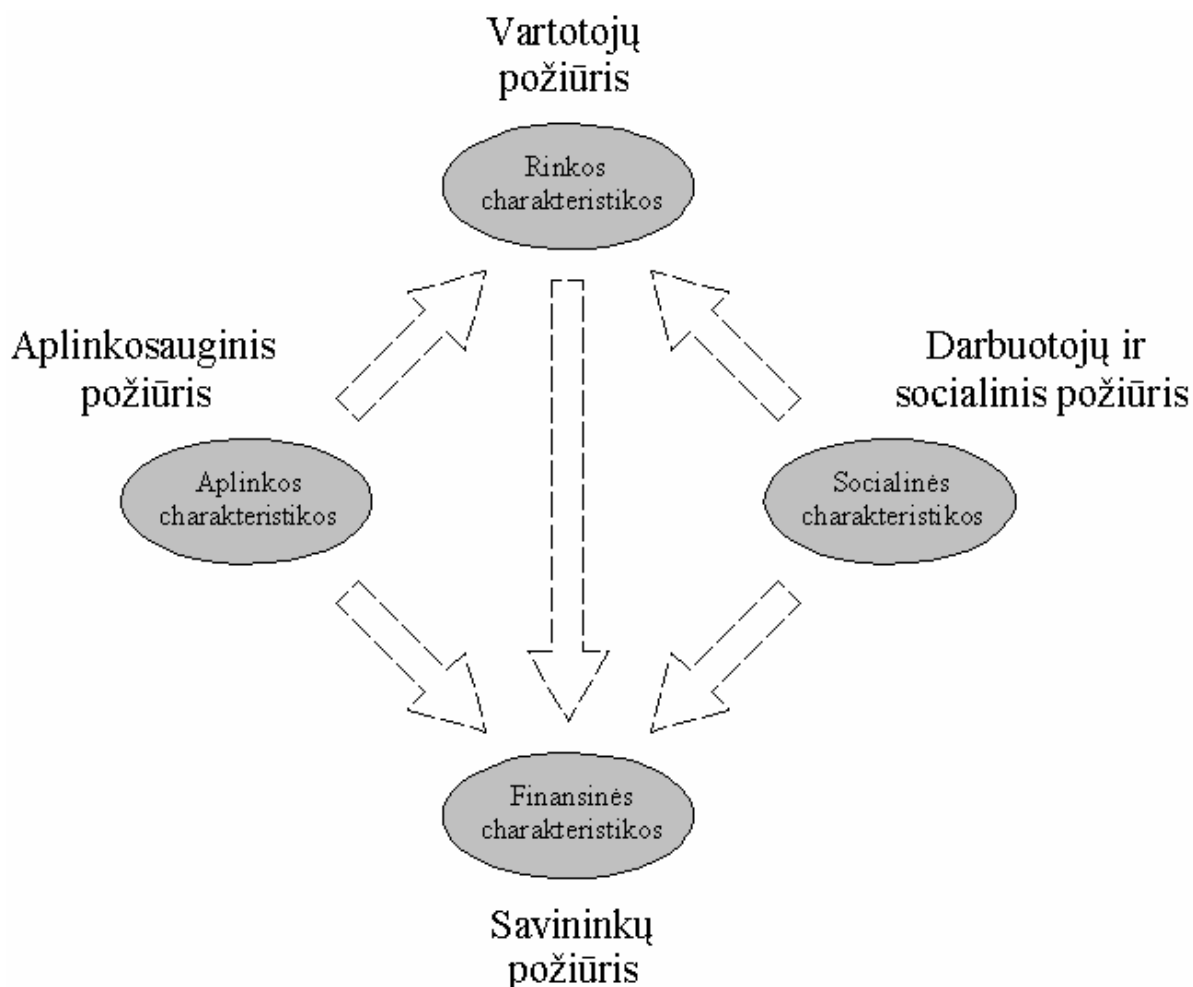
1 lentelė. Subalansuotos plėtros principų kompleksas (sudaryta pagal [25] ir kt)

Subalansuotos plėtros principai	Jų turinys
gyvenimo kokybės ir gerovės principas	subalansuotos plėtros pagrindas - žmonės, jų sveikata ir gyvenimo kokybės gerėjimas; žmonės turi teisę gyventi sveikai ir produktyviai, harmonijoje su gamta
generacijų lygybės principas	dabartinė gyventojų karta neturi teisės palikti kitoms kartoms sugriauto ūkio ir sudarkytos gyvenamosios aplinkos
socialinės lygybės principas	visi dabar gyvenantys žmonės turi vienodą teisę į socialinį gerbūvį
ekologinės lygybės principas	visi dabar gyvenantys žmonės turi vienodą teisę į pilnavertę gamtinę bei kultūrinę aplinką
ekonominio efektyvumo principas	veikla turi būti efektyvi, palanki naujovių diegimui ir ekonominiam suklestėjimui, kad galėtų prisidėti prie socialinės pažangos ir pagarbos aplinkai
ekologinės pareigos principas	regiono ekologinės kokybės išsaugojimas yra tiek visų jo piliečių bei juridinių asmenų, tiek ir visos valstybės prigimtinei pareiga bei rūpestis
galimybės naudotis žiniomis principas	mokslas ir galimybė naudotis informacija turi skatinti naujovių diegimą, didinti sąmoningumą ir laiduoti efektyvų visuomeninį išitraukimą įgyvendinant subalansuotą plėtrą
kultūros paveldo apsaugos principas	visuomenės kultūrinis paveldas (turtas, jo vieta ir kraštovaizdis) yra identiško, pasididžiavimo ir solidarumo šaltinis. Šio kultūrinio paveldo dėka visuomenės tradicijos, vertybės (dvasinės, socialinės) ir žinios perduodamos iš kartos į kartą, o šio paveldo apsauga skatina išteklių taupymą. Kultūrinio paveldo komponentai privalo būti identifikuoti, išsaugoti ir padidinti, atsižvelgiant į jiems būdingą retumą ir trapumą
prevencijos principas	tai rizikos valdymas ir turi būti dedamos visos pastangos iš anksto užkertant kelią galimiems neigiamiems socialiniams, ekonominiams bei ekologiniams reiškiniams, remiantis mokslinėmis prognozėmis bei priežasčių išaiškinimu
atsargumo principas	kur yra rimtas pavojus ar galima negrįžtama žala aplinkai, negalima pateisinti žalingų veiksmų mokslo žinių trūkumu ir tuo, kad ateityje bus imtasi aktyvių priemonių apsaugoti aplinką nuo degradavimo
biologinės įvairovės išsaugojimo principas	biologinių rūšių, ekosistemų ir natūralių procesų apsauga yra būtina norint užtikrinti žmonių gyvenimo kokybę dabarties ir ateities kartoms
pagarbos ekosistemoms principas	žmonių veikla privalo neviršyti ekologinių sistemų talpumo, kai natūralios aplinkos balansas ir funkcijos gali negrįžtamai pasikeisti
atsakomybės gamyboje ir eikvojant išteklius principas	gamyba ir išteklių eikvojimas turi būti nukreipti neigiamo socialinio ir aplinkos poveikio mažinimo linkme, vengiant atliekų susidarymo ir išteklių išsekvojimo
kaltojo baudimo principas	žalą, padarytą gamtinei ar kultūrinei aplinkai, atlygina ją padarę juridiniai bei fiziniai asmenys
partnerystės ir bendradarbiavimo principas	įmonės ir valdžios struktūros privalo bendradarbiauti laidojant subalansuotą plėtrą aplinkos, socialiniu ir ekonominiu požiūriu; išorinės poveikio priemonės turi būti taikomos atsižvelgiant į konkrečią teritoriją

Subalansuotos plėtros filosofija siekia tiek žmonių, tiek visuomenės ir gamtos tarpusavio santykių harmonijos, kaip pasaulio ateities garantijos. Ji sutinka, kad realių pajamų augimui turi būti teikiama pirmenybė, bet pažymi, kad šis augimas bus nesubalansuotas, jeigu bus pasiektas žalos aplinkai didelių sąnaudų sąskaita. Tai požiūris, leidžiantis dabartinės gyvenimo kokybės nenutrūkstamus pagerinimus, racionaliai ir su mažesniu intensyvumu naudojant išteklius (gamtinius ir žmogiškuosius), tuo pačiu paliekant ateities kartoms nesumažėjusias ar net išaugusias gamtinių išteklių ir kitų vertybių atsargas.

1.5. Įmonės lygmens subalansuotos plėtros modelis

Išskiriant įmonės lygmenį, esama įvairių požiūrių į įmonės lygmens subalansuotos plėtros tikslus, modelį ir vietą vadybos sistemoje. Man pasirodė paprasta ir priimtina O.Schmid-Schonbein (2001) koncepcija, pagal kurią subalansuotumas savaime yra verslo tikslas (Schmid-Schonbein, 2001). Šią koncepciją apibūdinantis modelis pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Įmonės lygmens subalansuotos plėtros modelis (pagal Schmid-Schonbein, 2001) [8]

Šiame koncepciniame modelyje pavaizduotas ryšys tarp savininkų, aplinkosauginio, vartotojų bei darbuotojų ir socialinio požiūrio į įmonės veiklą. Kiekvienas šių požiūrių vadovaujasi skirtingomis charakteristikomis: aplinkos, rinkos, socialinėmis ar finansinėmis. Kiekvienam požiūriui aktualios charakteristikos nulemia bendrąjį įmonės veiklos vertinimą. Kitaip tariant, vertinant įmonės aplinkosauginę veiklą, vadovaujamasi jos draugiškumo aplinkai, jos veiklos poveikio aplinkai charakteristikomis, o ne finansiniais rodikliais. Analogiškai yra ir kituose veiklos aspektuose. [8]

Svarbu tai, kad vartotojų požiūris į firmą per rinkos charakteristikas tiesiogiai veikia organizacijos finansinius rodiklius. Esant neigiamam vartotojų požiūriui į organizaciją, jos siūlomus produktus ar paslaugas, šis požiūris daro

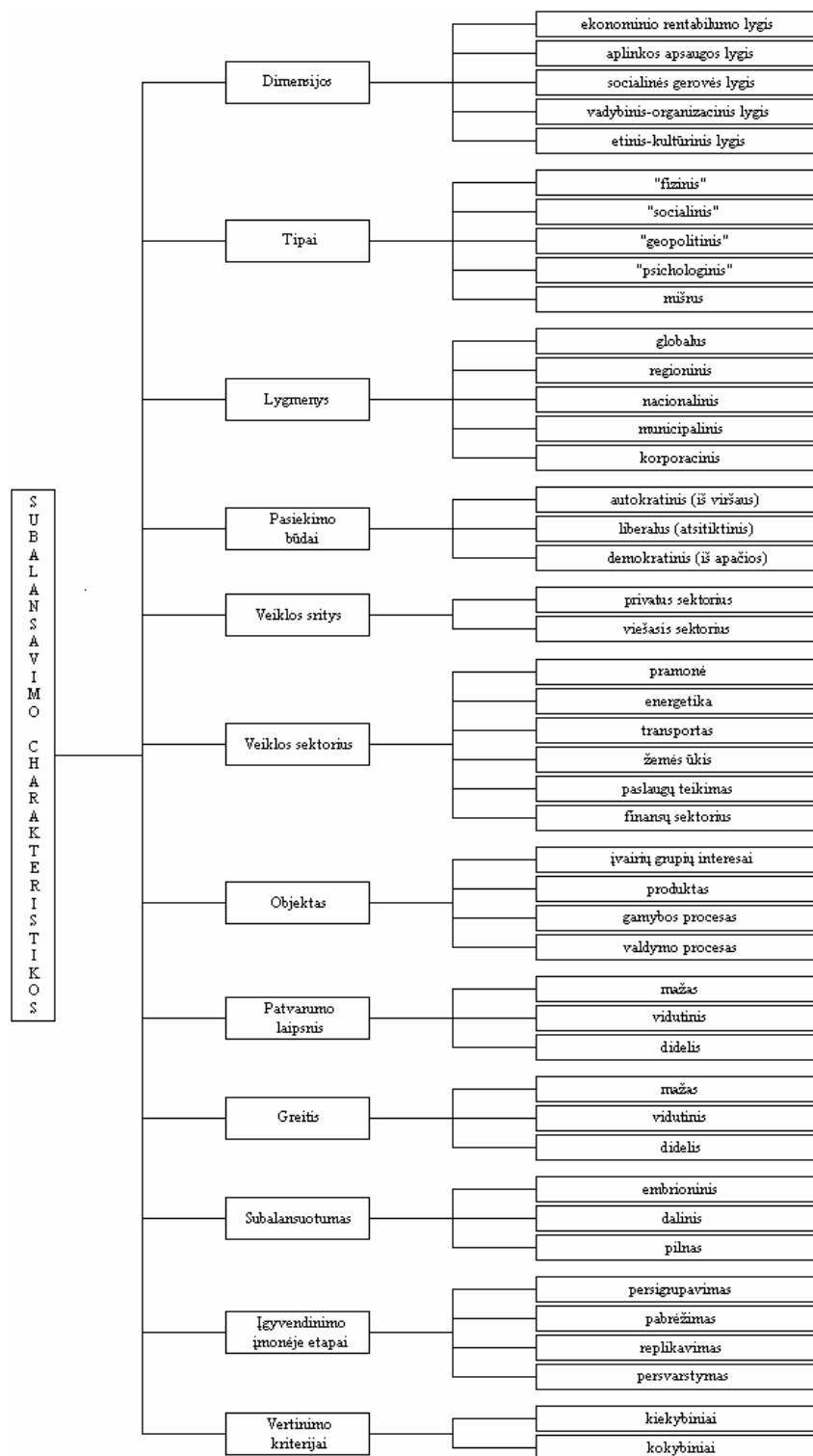
įtaką vartotojų pasirinkimo sprendimams, taip keisdamas rinkos situaciją: įmonės užimama rinkos dalis, apyvarta mažės; tai neišvengiamai atsilieps ir finansinėms charakteristikoms. Finansinių charakteristikų pasikeitimas bus rimtas signalas įmonės vadovams ir savininkams, kad reikia iš naujo persvarstyti veiklos strategiją, metodus, imtis atsakomųjų veiksmų.

Vartotojų požiūris veikia tik tiesiogiai per rinkos charakteristikas, o aplinkosauginis bei socialinis ir darbuotojų požiūriai analogišku mechanizmu gali paveikti organizacijos finansines charakteristikas ne tik tiesiogiai, bet ir papildomai per jau aptartą vartotojų požiūrio pasikeitimą. Nediskutuotina, kad aplinkosauginiu ar socialiniu požiūriu negatyvi organizacijos veikla sukels vartotojų neigiamą požiūrį.

Akivaizdu, kad pateiktas modelis labai glaudžiai siejasi su verslo socialinės ir ekologinės atsakomybės prisiėmimu. Strateguojant organizacijos veiklą, numatant prioritetines kryptis yra racionalu iš karto atsižvelgti ne tik į planuojamą užimti rinkos dalį, apyvartos dydį ir norimus finansinius rodiklius, bet ir atlikti organizacijos veiklos poveikio aplinkai vertinimą, išanalizuoti potencialius socialinės sferos pokyčius. Organizaciniai projektavimo sprendimai turėtų būti orientuoti gal į šiek tiek prastesnius finansinius rodiklius, bet stengiantis pasiekti kuo geresnes charakteristikas ir kituose sektoriuose. Neabejotina, kad strateginis verslo valdymas tokiomis sąlygomis tampa kur kas sudėtingesnis, taigi reikia įvertinti ir atsižvelgti į kur kas daugiau veiksnių. [8]

1.6. Subalansavimo charakteristikos

Nuo subalansuotos plėtros sampratos gilumo priklauso strateginės plėtros tikslai, jos įgyvendinimo priemonės ir išteklių orientavimas. Galimos subalansuotos plėtros charakteristikos pavaizduotos 3 pav.



3 pav. Subalansavimo charakteristikos (sudaryta apibendrinus [11], [12], [30] ir kt.)

Charakteringesnius klasifikavimo momentus šiek plačiau aprašysiu.

Galima išskirti dvi pagrindines *sritis*, kurias apima ir įtakoja subalansuota plėtra [12]:

- *privatus sektorius*,
- *viešasis sektorius*.

Šiuose sektoriuose skiriasi subalansuotos plėtros veikimo mechanizmai. Visuomenė siekia aplinkonaudos tikslų per įtakos grupes veikdama:

- o *privataus sektoriaus ūkinės organizacijas*, savo veiklą vykdančias laisvoje rinkoje,
- o *viešojo sektoriaus pilietines organizacijas*, funkcionuojančias demokratinėje politinėje sistemoje.

Nagrinėjant subalansavimą veiklos sektoriuose, charakteringiausi jos sektoriai ir strateginės subalansavimo kryptys jose trumpai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Subalansavimas veiklos sektoriuose (sudaryta pagal [21], [47] ir kt.)

	Strateginės kryptys sektoriuje	Strateginės kryptys išteklų valdyme	Strateginiai veiksmai
Pramonė	Kompleksinis taršos mažinimas	Atliekų mažinimas ir griežtas jų tvarkymas	Eko-produktų žymėjimas
Energetika	Taršos mažinimas	Atsinaujinančių išteklių naudojimas	Energijos suvartojimo mažinimas
Transportas	Labiau aplinkai draugiškos transporto priemonės ir degalai	Infrastruktūros racionalizavimas	Geresnis transporto priemonių valdymas
Žemės ūkis	Ekologiškai subalansuotas ūkininkavimas	Miškų plėtra	Kaimo vystymas
Paslaugų teikimas	Subalansuotas miestų ir kaimų infrastruktūros planavimas	Pajūrio zonų ir gamtos turto apsauga	Didesnė alternatyvų pasiūla ir geresnis jų paskirstymas, aptarnavimo kokybės gerinimas
Finansų sektorius	Finansų sistemos stabilumas ir skaidrumas	Finansinių išteklių prieinamumas	Didesnė alternatyvų pasiūla, aptarnavimo kokybės gerinimas

Nuo korporacinio atsiliepimo į socialines ir ekologines problemas iki korporacinio socialinio ir ekologinio veiklumo, iki veiklumo atsispindėjimo korporacijų strategijoje praeina keturios pagrindinės stadijos, kurias pateikiu 3 lentelėje.

3 lentelė. Subalansavimo įmonėje įgyvendinimo stadijos (sudaryta pagal [8])

Pagrindinės stadijos	Stadijos charakterizavimas
persigrupavimas	Tai trumpalaikis atsakas taisant esamas procesų operacijas, siekiant adekvatumo išorės sąlygoms (pavyzdžiui, kaštų mažinimas).
pabrėžimas	Tai trumpalaikis ar vidutinės trukmės atsakas manipuliuojant veiklomis, produktais ar padaliniais.
replikavimas	Ilgesnio laiko tarpo atsakas akceptuojant naujas idėjas, adaptuojant pažangias technologijas.
persvarstymas	Pažangiausias ir ilgiausio periodo atsakas nuodugniai persvarstant korporacijos misiją, viziją, veiklos metodus, organizacinę kultūrą.

Akivaizdu, kad jokia organizacija negali iš karto visiškai perimti iš esmės naujų verslo organizavimo idėjų, visų pirma dėl žmoniškųjų organizacijos išteklių. Šie ištekliai yra daugiau ar mažiau inertiški, jų valdymas dažnai yra reguliuojamas valstybės. Pažangi įmonė privalo jausti atsakomybę už savo darbuotojus ir tiesiog negali versti jų pereiti į kokybiškai naują etapą be pereinamųjų laikotarpių.

1.7. Subalansuota plėtra pasaulyje ir Lietuvoje

Europos Sąjunga Gioteburgo viršūnių susitikime 2001 m. birželio mėn. pirmą kartą subalansuotos plėtos koncepcijai, kurią nuosekliai rėmė nuo pat Amsterdamo sutarties (1997 m.), suteikė konkrečią išraišką. Aprobuotoje subalansuotos plėtos strategijoje nustatyti svarbiausi tikslai: subalansuotas augimas, socialinis stabilumas ir aplinkos apsauga. Taip įprasminamas strateginis tikslas tapti *konkurentabiliausia žiniomis paremta ekonomika* pasaulyje, suteikiant daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę tarpusavio sąveiką. Europos gamybos ir vartojimo procesai turi poveikį, išeinantį toli už Sąjungos ribų, todėl subalansuotos plėtos strategijoje pabrėžiama, kad Europos plėtra turi būti analizuojama *tarptautiniame (globaliame)* kontekste. Papildomos ir sinergetinės politikos visuose ekonominiuose lygiuose gali sukurti sistemos konkurencingumą, kuris sukels užimtumą, ekologiškai efektyvias technologijas ir infrastruktūras.

Tačiau *globalaus* subalansuotumo pažanga pasauliniu mastu, kol kas vyksta dar labai vangiai. Skirtingi regionų, šalių išsivystymo lygiai, lokaliniai karai, skurdo didėjimas kai kuriose šalyse ir antiglobalistų judėjimas, kiti neigiamai veikiantys faktoriai komplikuoja galimybes stimuliuoti šį procesą.

Pasauliniu lygiu įgyvendinant subalansuotą plėtrą, esminis dėmesys kol kas skiriamas gamtiniais ištekliais ir biologinei įvairovei saugoti, karų, konfliktų priežasčių šalinimui. Pabrėžtina, kad subalansuotos plėtos įgyvendinimui reikalingas pasaulinis valdymas, globalus bendradarbiavimas, kooperavimasis.

Nacionaliniame/regioniniame lygmenyje subalansuotos plėtos užtikrinimui esminis dėmesys turėtų būti skiriamas teisei ir ekonominei reformai: ekologinių mokesčių reformai, ES direktyvų įgyvendinimui, nacionalinių investicijų struktūrai, kraštovaizdžio vadybai (tai vienas iš ES politikos prioritetų), ūkio valdymo programų įgyvendinimui. Kai kurios valstybės (Šveicarija, Lenkija) įtraukė subalansuotos plėtos tikslus į konstitucijas [14].

Municipaliniame ir miestų lygmenyje turėtų būti realiai įgyvendintas principas: *Subalansuota plėtra reiškia gerą gyvenimą vietos bendruomenei*. Asmeninį dalyvavimą kuriant subalansuotumą daugeliui žmonių, tame tarpe jaunimui, skatina geresnio gyvenimo bei geresnės visuomenės vizijos, nors kol kas gana utopiškos. Bet ši utopija reikalinga, kad eitume į priekį. Konkrečiai šiame lygmenyje subalansuota plėtra įgyvendinama sprendžiant tiesiogiai gyventojus liečiančias problemas: įgyvendinant namų renovacijas, atliekų vadybą, būsto, energijos ir transporto programas, miestų planavimą ir kt.

Įmonės (korporacijos) ir *ūkinės organizacijos* turi suprasti, kad šiandieninės globalios konkurencijos sąlygomis, joms yra naudinga ir iš dalies *pelninga* dalyvauti subalansuotoje plėtroje: tam gali pasitarnauti gamybos procese susidarančių atliekų mažinimas, švaresnės technologijos, ekologiškų (tuo pačiu – ir brangesnių) produktų kūrimas. Stiprėjant globalizacijai, vis ryškesnį vaidmenį vaidina verslo partnerių, kitų interesų grupių, reglamentuojančių institucijų tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas. Šį pasitikėjimą, o kartu - ir valdymo kokybę, didina plačiai pripažintų ir subalansuotumui tarnaujančių standartizuotų vadybos sistemų:

- kokybės vadybos sistemos (atitinkančios ISO 9001 reikalavimus),
- aplinkos apsaugos vadybos sistemos (atitinkančios ISO 14001, EMAS reikalavimus),
- profesinės sveikatos ir saugos vadybos sistemos (atitinkančios OHSAS 18001 reikalavimus),

- socialinio atsakingumo vadybos sistemos (atitinkančios SA 8000 reikalavimus),
- informacijos apsaugos vadybos sistemos (atitinkančios BS 7799 reikalavimus)

taikymas. (apibendrinta [8], [25])

Organizacijos pagal savo veiklos specifiką gali pasirinkti, kuriose veiklos srityse diegti standartizuotas vadybos sistemas. Svarbu yra tai, kad šios sistemos pasižymi didesniu ar mažesniu integralumu. Teigiama (Čepinskis, Žirgūtis, 2000), kad visai integruotos vadybos sistemos duoda didžiausią naudą. Racionalios vadybos sistemos sudarytų prielaidas spręsti problemas ir išnaudoti galimybes, susijusias su bendrąja rinka ir kitais globalizacijos bei integracijos procesais, sparčiai ir efektyviai remti inovacijas bei jų diegimą, išnaudoti tarptautinės pagalbos skiriamas lėšas, sugebant tenkinti nustatytas sąlygas. [12]

Subalansuota plėtra labai susijusi su mokslo ir technologijų plėtra. Nuo mokslo ir technologijų plėtros didelė dalimi priklauso ir sėkmė sprendžiant problemas ir išnaudojant galimybes, susijusias su darbo vietų kūrimu, nacionalinio verslo konkurencingumu, aplinkos kokybės išsaugojimu. Tačiau ši nauda gali būti pasiekta tik mokslo ir technologijų plėtrai atitinkant socialinį lauką. ES, bandydama išlaikyti konkurenciją su JAV, Japonija, kitais pasaulio potencialiais mokslo ir technologijų centrais, yra priversta į šią sritį investuoti milžiniškas lėšas ir sukurti Europos mokslinių tyrimų erdvę. Tuo tikslu yra sukurtos net kelios mokslo ir technologijų plėtrą skatinančios programos (neskaitant apsiikeitimo studentais ir mokslininkais bei stažuotų programų) [8]:

- EUREKA - Europos tyrimų, plėtros ir bendradarbiavimo programa, sudaryta iš Europos valstybių tinklo, kurio tikslas yra remti orientuotą į rinką mokslo tyrimų ir technologijų plėtrą visose šiuolaikinėse technologijų srityse, didinti Europos valstybių konkurencingumą, gerinti gaminių, procesų ir paslaugų kokybę, stiprinti daugiašalį bendradarbiavimą, įtraukiant įmones ir mokslo tyrimo institucijas;
- COST - Europos bendradarbiavimo mokslinių ir techninių tyrimų srityse programa, kuri koordinuoja europinio lygmens nacionalinius tyrimus, skatindama skirtingų nacionalinių organizacijų, institutų, universitetų ir įmonių bendradarbiavimo mokslo ir techninių tyrimų sferoje, apimanti 17 tyrimų sričių ir jungianti tik savanoriškai suinteresuotas valstybes, kurios gali siūlyti programos veiklas;
- ES 6 bendroji programa - universali programa, apimanti finansinę paramą, naujų partnerių paiešką, naujų produktų ir procesų bei moderniausių technologijų ir techninių žinių vystymą, finansuojanti tiek universitetų, mokslo tiriamųjų institutų, tiek smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių, tiek didelių kompanijų projektus bei padedanti vystyti sudėtingėjančius, brangstančius ir reikalaujančius mokslinio ir finansinio potencialo susivienijimo mokslinius tyrimus.

Šių programų vystymas įmonių lygmenyje galėtų būti apibūdintas kaip pasaulinio lygmens moderniausių inovacijų, pasireiškiančių tiek procesuose, tiek produktuose, tiek technologijose, turinčių pritaikomąją vertę, skatinimas.

Esama nemažai įvairių finansinių paramos fondų, remiančių subalansuotą įmonių veiklą: Regioninės plėtros struktūrinis fondas, Sanglaudos fondas, ISPA fondas ir kt.

Lietuva, 1992 m. Rio de Žaneire pasirašydama Deklaraciją apie aplinką ir plėtrą bei 1995 m. ratifikuodama Biologinės įvairovės konvenciją, įsipareigojo įgyvendinti subalansuotos plėtros principus, grindžiamus ūkio, aplinkosaugos ir socialinių bei kultūros interesų derme. 2000 m. sudaryta pakankamai reprezentatyvi, Ministro Pirmininko vadovaujama Nacionalinė subalansuotos plėtros komisija (žr. 4 lentelę). Deja, Lietuvoje pastebima subalansuotos plėtros ir jos strateginio valdymo svarbos suvokimo stoka: stokojama ženklių valstybės lygmens sprendimų, dalis jų yra daugiau deklaratyvaus nei praktinio pobūdžio.

4 lentelė. Nacionalinės subalansuotos plėtros komisijos sudėtis [25]

NACIONALINĖ SUBALANSUOTOS PLĖTROS KOMISIJA
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta 2000-07-28, Nr. 888)

Komisijos pirmininkas – Ministras Pirmininkas

Komisijos pirmininko pavaduotojai:

aplinkos ministras
socialinės apsaugos ir darbo ministras
ūkio ministras

Komisijos nariai:

9 viceministrai
Prezidentūros atstovas
2 Vyriausybės aparato darbuotojai
2 aplinkos ministerijos darbuotojai
9 mokslinių institucijų darbuotojai
7 visuomeninių ir kt. organizacijų atstovai

2. ĮMONIŲ STRATEGIJOS RENGIMO METODOLOGIJOS

„Nedaug vadybininkų ims neigti strategijos būtinybę, tačiau daugelis baiminasi, kad strategija, prie jos tvirtai prisirišus, gali tapti tramdomaisiais marškiniais.“

Hayes R.H. [1]

2.1. Strategijos mokyklų analizė

Pasaulyje strateginio planavimo ir valdymo problemoms yra skirta daug užsienio šalių specialistų darbų. Iš jų garsiausi R.Ackoff, I.Ansoff, K.Andrews, A.B.Atkinson, M.Castells, Th.Dyllick, P.Drucker, F.Fukujama, W.Gilmore, F.J.Gouillart, G.Hamel, A.Hax, R.M.Kanter, R.S.Kaplan, J.N.Kelly, T.Kon, P.Lorange, N.Majluf, M.Mescon, H.Mintzberg, D.P.Norton, K.Obloj, A.Peccei, M.Porter, C.Prahalad, V.K.Sengačiov, P.Sorokin, J.E.Stiglitz, A.Strickland, B.Taylor, A.Thompson, A. Toffler, I.Wilson ir kt. darbai. Be jokios abejonės, čia išvardyta tik nedidelė dalis šioje srityje dirbusių tyrinėtojų.

Lietuvoje strateginio planavimo ir valdymo klausimus tyrinėja išskirti J.Čepinskis, R.Jucevičius, J.Kvedaravičius, E.Smilga, V.Tamaševičius, P.Zakarevičius ir kt.

5 lentelė. Skirtingų strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą (pagal K.Obloj, 1998)

Strategijos mokyklos	Pagrindiniai autoriai	Požiūris į strategijos formavimą
Planavimo mokykla	H.I.Ansoff, R.L.Ackoff, K.R.Andrews, C.R.Christensen, E.P.Learned, W.D.Guth/J.L.Bower	Strategijos formavimas - tai racionalus procesas, besiremiantis aplinkos analize, stipriųjų bei silpnųjų įmonės pusių analize ir strateginių planų kūrimu.
Evoliucionavimo mokykla	H.Mintzberg, J.B.Quinn (1978), E.Wrapp	Strategijos kūrimo proceso neįmanoma nei formalizuoti, nei suplanuoti. Strategija - tai evoliucinių ieškojimų rezultatas.
Pozicionavimo mokykla	M.Porter	Grįžta prie racionalaus strategijos planavimo, tačiau į tai pasižiūri rafinuočiau: suteikiama didesnė reikšmė aplinkos analizei, o vadybininkų vaidmuo kuriant strategiją apribojamas.
Išteklų ir sugebėjimų mokykla	G.Hamel, C.K.Prahalad, J.B.Barney, R.M.Grant, M.A.Peteraff	Remiasi aukščiau išvardintų mokyklų idėjomis ir jas apibendrina. Strategijos kūrimas tampa formalizuotu procesu su stipriu kūrybiškumo elementu. Vadovai atgauna strategijos parinkimo laisvę. Įmonės ištekliai ir sugebėjimai tampa svarbesni nei aplinka.
Besimokančios organizacijos mokykla	Ch.Argyris, P.Senge, J.B.Quinn (1992)	Strategijos formavimą siūlo struktūrizuoti taip, kad dalyvaujant strateginio planavimo procese vyktų sąmoningas mokymasis. Tokiu būdu svarbiausia ne galutinis, raštiškai užfiksuotas planas, bet jo kūrimo procesas.

Skirtingi mokslininkai labai nevienodai apibrėžia, kas tai yra strategija ir kokia jos prigimtis. Egzistuoja įvairūs požiūriai į organizacijos strategiją, savo ruožtu esama ne vieno bandymo juos grupuoti ar klasifikuoti.

Mano manymu, logiška ir paprasta K.Obloj (1998) pasiūlyta strategijos mokyklų klasifikacija, pavaizduota 5 lentelėje (sudaryta pagal [4], [5]).

Taip pat labai priimtinas strategijos mokyklų klasifikavimas pagal požiūrį į strateginį procesą (H.Mintzberg, A.Lempel, 2000) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą (pagal H.Mintzberg, A.Lempel, 2000) (sudaryta pagal [8])

Strategijos mokyklos	Strategijos samprata
Dizaino mokykla	Strategijos rengimas kaip mąstymo procesas
Planavimo mokykla	Strategijos rengimas kaip formalus procesas
Pozicinė mokykla	Strategijos rengimas kaip analitinis procesas
Verslininkiška mokykla	Strategijos rengimas kaip numatymo procesas
Kognityvinė (pažinimo) mokykla	Strategijos rengimas kaip pažinimo procesas
Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas kaip besivystantis procesas
Valdžios mokykla	Strategijos rengimas kaip derybų procesas
Kultūros mokykla	Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas
Išorinės aplinkos mokykla	Strategijos rengimas kaip reaktyvinis procesas
Konfigūracijos mokykla	Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas

Matant tokią strategijos sampratą ir strateginių mokyklų įvairovę, galima tikėtis, kad ji užpildo visą vadovų poreikių šioje srityje erdvę. Tačiau kiekviena atskiros mokyklos koncepcija akcentuoja pavienius aspektus ir tuo pasireiškia jos ribotumas. Problema kyla todėl, kad, pvz., vienam vadovui labiau priimtina valdžios mokykla, kitam - verslininkiška, trečiam - kultūros ir t.t. Kitos mokyklos logikos negu ta, kuri sutampa su vadovo požiūriu, pastarasis tiesiog nesupras ir nepriims. Tuo tarpu rinkos veiksmų sąveika daug sudėtingesnė ir vienos strateginės mokyklos koncepcija tiesiog negali aprėpti visų rinkos jėgų poveikio.

Strateginio valdymo mokyklų logika kai kur sutampa, kai kur jos papildo viena kitą, išryškindamos vieno ar kito požiūrio kraštutinumus arba žvelgdamos į problemas iš kitų pozicijų. Organizacijų valdymo praktikoje gana retai aptiksime atvejų, kai strategijos kūrimo procese griežtai laikomasi vienos mokyklos logikos. Ypač didesnėse organizacijose, kur vyrauja komandinio vadovavimo metodai, natūraliai susiformuoja daug platesnis požiūris į strateginį procesą. Kuo daugiau strateginių mokyklų loginių elementų organizacija panaudos strategijos kūrimo procese, tuo kūrinys bus brandesnis bei reikšmingesnis jos perspektyvai.

2.2. Strategijos samprata, strategijos įgyvendinimo komponentai

Apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu skirti du dalykus: strategija gali būti suprantama kaip *konceptija* ir kaip *procesas*.

Strategija kaip *konceptija* gali būti suprantama kaip planas, kaip manevras, kaip tam tikras elgsenos modelis, kaip pozicija, kaip perspektyva (žr. 7 lentelę). Tai priklauso nuo to, į kokią aplinką – vidinę ar išorinę – yra orientuota įmonės strategija.

7 lentelė. Strategijos sampratų turinys (pagal H.Mintzberg, A.Lempel, 2000)[8]

Samprata	Turinys
Planas	Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
Manevras	Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus.
Elgsenos modelis	Tam tikras pasikartojantis sąmoningas ar nesąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.
Pozicija	Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais.
Perspektyva	Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną.

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių sampratų. Dažniausiai tai kelių sampratų junginys.

Strategijos, kaip *proceso*, samprata apima įmonės vizijos ir ateities uždavinių nustatymą, dabartinės padėties vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Strategija prasminga tik tada, kai ji įgyvendinama. Tam skiriami atitinkami ištekliai, personalas, būtina nustatyti normas kontrolei. Pagrindinius strategijos įgyvendinimo komponentus pateikiu 8 lentelėje.

8 lentelė. Pagrindiniai strategijos įgyvendinimo komponentai [28]

Komponentas	Trumpas jo apibūdinimas
Taktika	Ilgalaikiams planams vykdyti ruošiami su jais derinami trumpalaikiai planai (tarpiniai tikslai). Tokios trumpalaikės strategijos vadinamos taktika.
Politika	Tai bendras vadovavimas veiklai ir sprendimams, kurie palengvina tikslo siekimą, priimti. Politika nukreipia veiklą tikslui siekti.
Procedūros	Jos nusako veiksmus, kuriuos reikia panaudoti konkrečioje situacijoje.
Taisyklės	Jos tiksliai nusako, kas turi būti padaryta vienoje ar kitoje situacijoje.
Biudžetas	Tai išteklių paskirstymo metodas atitinkamiems tikslams pasiekti. Jis išreiškiamas kiekybiškai.

2.3. Strategijos rengimo būdų klasifikavimas pagal strateginio planavimo procedūrų formalizavimą

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad specialistų pozicijos strateginio planavimo procedūrų formalizavimo klausimu kardinaliai išsiskiria.

Už strateginio planavimo formalizavimą pasisako strateginio planavimo klasikai I.Ansoff (1965, 1988), K.Andrews (1965), G.Steiner (1969), R.L.Ackoff (1973), P.Lorange (1980), M.Porter (1987) ir kt., strateginį planavimą traktuojantys kaip formalizuotą procesą, kurio metu remiantis tiek kiekybine, tiek ir kokybine informacija, vykdoma formalizuota analizė ir situacijos modeliavimas. Šių duomenų pagrindu, naudojant įvairius euristinius metodus, rengiama daug strateginių alternatyvų, iš kurių, formalizuotos analizės pagrindu, atrenkama priimtiniausia.

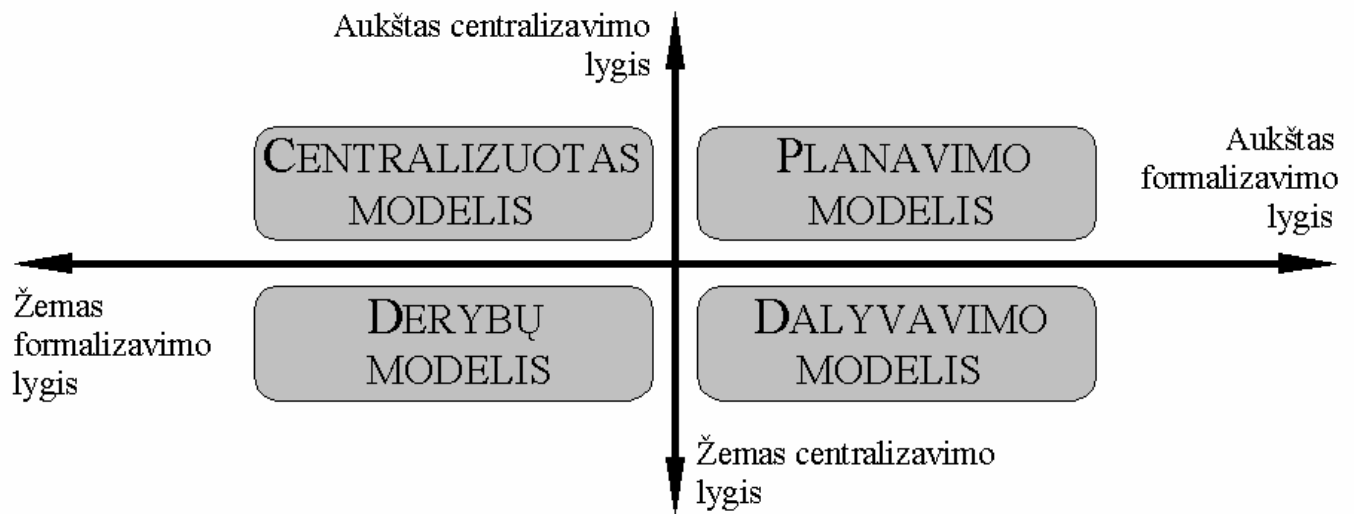
Teigiamai strateginio planavimo procedūrų formalizavimą taip pat vertina daugelis europietiškosios (ypatingai vokiškosios ir austriškosios) vadybos mokyklos atstovų: D.Hahn (1997), W.Kirsch (1990), H.Kreikebaum (1993) ir kt.

Tuo tarpu kai kurios šiuolaikinės vadybos teorijos strateginį planavimą dažniausiai traktuoja kaip išskirtinai kūrybinį procesą, nepripažįstantį formalizuotų analizės metodų, aiškos veiksmų sekos, todėl keliantį ypatingai aukštus reikalavimus strategijos kūrėjams ir nepasiduodantį formalizavimui. Anot biheviристų, ypač kritikuojančių strateginį planavimą, „<...> formalizuotas strateginis planavimas yra per daug racionalus, kad būtų realus“ (H.Mintzberg 1994). [5]

Pagrindiniai formalizuotą strateginį planavimą kritikuojantys teiginiai yra išdėstyti kanadiečių profesoriaus H.Mintzberg knygoje "Strateginio planavimo kilimas ir nuosmūkis" (1994). H.Mintzberg nuomone, formalizuotas planavimo procesas negali išnaudoti strategijos kūrimui būtinos intuicijos, kūrybiškumo ir įmonės darbuotojų nuomonių. Pagal H.Mintzberg, planavimas yra analitinis procesas, o strategijos kūrimas - sintezės procesas: "analizė gali pasireikšti ir plėtoti sintezę per jos pasekmių dekompoziciją ir formalizavimą. Tačiau analizė negali pakeisti sintezės. Kad ir kokia rafinuota būtų analizė, ji niekada neįleis formalių procedūrų pagalba sukurti inovacinių strategijų. Todėl terminas "strateginis planavimas" turi vidinių prieštaravimų".

Mano manymu, negalima strateginio planavimo vertinti taip kritiškai, kaip tai daro H.Mintzberg. Todėl, reikėtų atkreipti dėmesį į pozityvius strateginio planavimo aspektus: strateginę analizę, tikslų formulavimo procesą, uždavinių paskirstymą kuriant strategiją bei darbo drausmę, kurią lemia formalizuotas planavimo procesas.

Atsižvelgiant į strategijos rengimo formalizavimo ir centralizavimo laipsnį, būtų galima išskirti keturias situacijas, kurioms sąlyginai galėtų būti suteikti tokie atitinkami sąlyginiai pavadinimai: centralizuotas modelis, derybų modelis, planavimo modelis ir dalyvavimo modelis (žr. 4 pav.).



4 pav. Strategijos rengimo būdų klasifikacija [5]

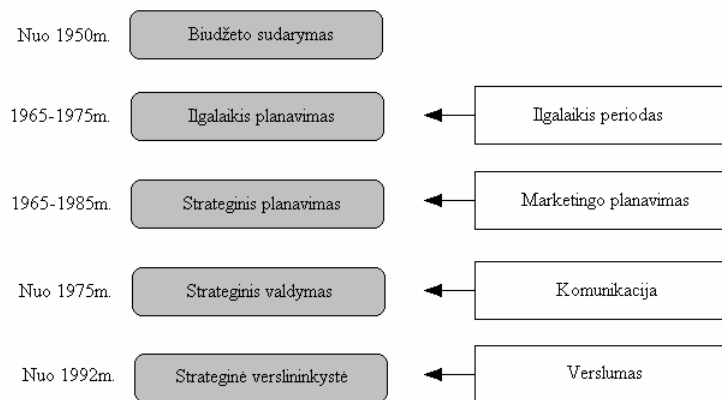
Centralizuotas modelis apibūdina tokį strategijos rengimo būdą, kai įmonės strategiją rengia ir priima aukščiausiojo lygio įmonės vadovai (arba įmonės savininkas), kartais pasikonsultavę su specialistais. Jokia formali, su strateginiu planavimu susijusi organizacinė procedūra neegzistuoja, visi sprendimai dažniausiai yra nesisteminės paieškos rezultatas.

Planavimo modelis apibūdina strategijos rengimo būdą, pasižymintį aukštu organizacinių procedūrų bei taisyklių formalizavimo lygiu ir griežtu strateginių sprendimų centralizavimu. Planavimo modelį taikančiose įmonėse strategija rengiama specializuotuose funkcinuose padaliniuose, tačiau ją tvirtina aukščiausiojo lygio vadovai.

Dalyvavimo ir derybų modeliai skelbia, kad įmonės strategijos rengime gali dalyvauti kiekvienas jos narys, nepriklausomai nuo įmonėje užimamos padėties. Vienas nuo kito šie modeliai skiriasi tik strategijos rengimo proceso formalizavimo laipsniu. Taikant dalyvavimo modelį, strategija dažniausiai gimsta detalai planuojant, o taikant derybų modelį - atsitiktinai, todėl šis modelis dažniausiai nesuteikia jokių garantijų, kad įmonės strategija bus rasta ir priimta.

2.4. Strateginio planavimo vystymosi metodų raida

Nagrinėjant strateginio valdymo koncepciją, prasmingas nyderlandų mokslininko A.Wissema pateiktas strateginio planavimo etapų vystymosi modelis (žr. 5 pav.), kartu atkreipiantis dėmesį į tai, jog kinta strateginio valdymo objektas (plačiau apie tai žr. 2.5 skyriuje). Šių etapų trumpa charakteristika pateikta 9 lentelėje.[15]



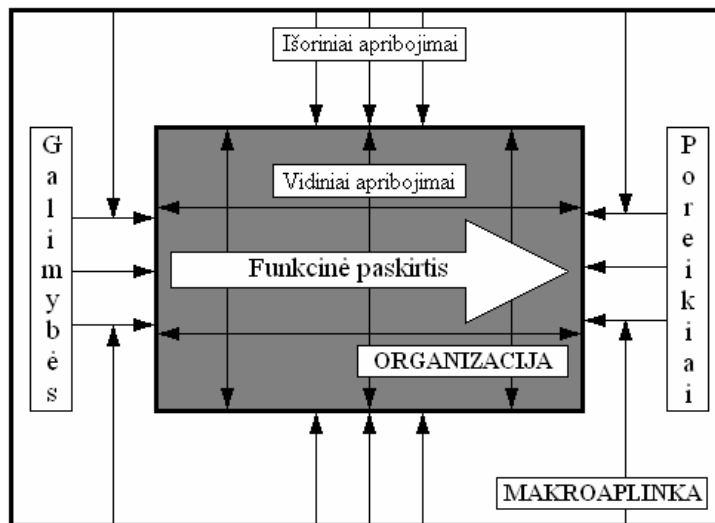
5 pav. Strateginio planavimo metodų vystymosi etapai (pagal X.Wissema, 1996) [1]

9 lentelė. Strateginio planavimo metodų vystymosi etapai (pagal X.Wissema, 1996) (sudaryta pagal [1])

Etapas	Etapo apibūdinimas
Ilgalaikis planavimas	Tai verslo organizacijos bendro biudžeto, pelno ir nuostolio įvertinimas, perspektyvinių balansų rengimas. Svarbiausias to laikmečio principas buvo nesikeičianti verslo politika, o planai ribojosi prognozių sudarymu bei reikalingų tam periodui išteklių nustatymu. Toks planavimas efektyviai veikė sąlyginai stabilios verslo išorės aplinkoje.
Strateginis planavimas	Strateginis planavimas sustiprina vidinį organizacijos integravimosi procesą bei verslo vienetų, turinčių konkrečias ilgalaikes veiklos programas, savarankiškumą. Kita vertus, strateginio planavimo metodologija skatina aukščiausiuosius vadovus aprėpti esamas problemas ir vystyti strateginį išvalgumą. Galiausiai strateginio planavimo procesas tapo pakankamai galinga mokomąja priemone, nes dalyvavimas formalaus planavimo eigoje gerokai padidina vadybininkų ir vadovų kompetenciją, išplečia jų akiratį ir niveliuoja pažiūrų žinybiškumą.
Strateginis valdymas	Čia reikšmingiausiu akcentu tampa gyvybiškai svarbios organizacijai informacijos perdavimas ir konkrečių verslo tikslų siekimas, susijęs su pagrįstų valdymo sprendimų priėmimu.
Strateginė verslininkystė	Suderina savyje strateginio planavimo, strateginio valdymo ir kiekybinius verslininkystės ypatumus, numatančius visų darbuotojų strateginį orientavimąsi bei verslo vienetų, kurie atsako už organizacijos tikslų įgyvendinimą, planų sinchronizavimą. Jos tikslas - laiku priimti ir konkretizuoti sprendimus, susijusius su verslo veikla, taip pat užtikrinti organizacijos vidinį pritarimą tiems sprendimams. O tai pasiekti galima tuomet, kai visų lygių vadovai mąsto apie organizacijos veiklos ateitį.
Atsakinga verslininkystė	Nurodo ekonominės verslo sėkmės užtikrinimą įtraukiant socialinius ir aplinkosaugos klausimus į įmonės veiklą. Kitaip tariant, tai klientų poreikių tenkinimas, tuo pačiu pateisinant kitų žmonių, kaip antai - darbuotojų, tiekėjų ir įmonę supančios visuomenės lūkesčius. Tai reiškia įmonės indėlį visuomenei ir jos veiklos daromo poveikio aplinkai valdymą. Čia dėmesys atkreipiamas į verslo ilgalaikį konkurencingumą.

2.5. Strateginio valdymo koncepcijos vystymo kryptys

Analizuojant strateginio planavimo metodų raidą (žr. 5 pav.), galima pastebėti, jog keičiasi strateginio valdymo objektas. Strateginio valdymo objektu tampa turinys – pats verslas, kai tuo tarpu anksčiau dėmesio centre buvo forma – organizacija. Čia svarbu tai, jog, jeigu organizacija nori išlikti, ji turi rūpintis pirmiausia ne savo vidinės tvarkos palaikymu, o savo paskirtimi, ta sisteme funkcija, kuri nulemia jos tikslingumą. Vidinė organizacijos tvarka tampa netikslinga, jeigu prarandamas jos funkcinis naudingumas. Bet organizacijos funkcinį naudingumą lemia jos aplinka su savo poreikiais. 6 paveiksle pateiktas bendras organizacijos funkcinės sistemos vaizdas. Žvelgiant į bet kurią organizaciją sisteminiu požiūriu, jos funkcija visuomet bus konkrečių poreikių tenkinimas, naudojant egzistuojančias visuomenėje galimybes. Viena vertus, organizacijos funkcinės galimybes visuomet riboja jos vidinio potencialo lygis, kita vertus, makroaplinkos veiksnių įtaka. Todėl organizacijos pagrindinis strateginis uždavinys yra *pasirinkti konkrečius poreikius, kuriuos norima patenkinti, nusistatyti funkcinės galimybes, kurių reikia tam poreikiui patenkinti*, įvertinant mikro ir makro sąlygas.



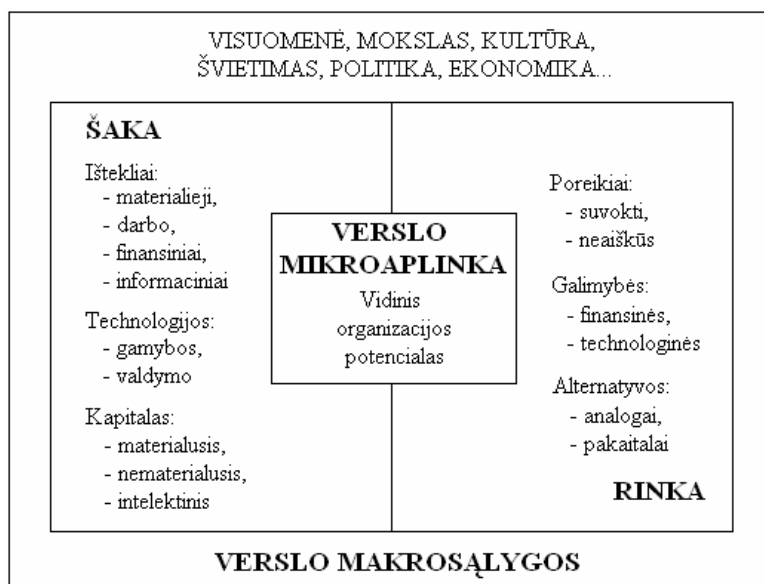
6 pav. Bendras organizacijos funkcinės sistemos vaizdas (pagal Jefremov, 2001) [8]

Verslo sistemų atveju konkrečios organizacijos strateginio valdymo objektu tampa pasirinkta funkcija vertės kūrimo grandinėje. Ji gali apimti tik produkto realizavimo funkciją, konkretaus produkto surinkimo ar gamybos, o kartais integruoti pakankamai didelę vertės kūrimo grandinės dalį. Tai priklauso nuo to, kokią dalį funkcijų organizacija sugeba atlikti efektyviau, negu tai atliktų kiti pavieniai rinkos dalyviai. Bendru atveju verslo kaina priklauso nuo versle dalyvaujančių subjektų transakcijų rinkoje kainos. Plėtojantis verslui, sudėtingesni produktai ir paslaugos reikalauja didesnio transakcijų kiekio, todėl natūraliai didėja bendra verslo kaina. Stengiantis sumažinti verslo kainą ir kuriasi organizacijos, kuriose rinkos transakcijos keičiamos į komandinius valdymo santykius organizacijos viduje.

Tačiau augant ir plečiantis organizacijai vidiniai ryšiai darosi vis sudėtingesni ir ne tokie efektyvūs. Pavyzdžiui, jei organizacija ima gaminti vis sudėtingesnę produkciją ir apima kuo didesnę vertės kūrimo grandinės dalį, ji tampa

daugiašake korporacija. Savo veikloje ji naudoja vis daugiau įvairių išteklių, technologijų ir kapitalo. Kartu padidėja valdymo sudėtingumas, nes labai padaugėja vidinių ryšių ir transakcijų su makroaplinka kiekis. Iškyla daugybė techninių ir technologinių, finansinių, personalo problemų. Reikia dėti didžiules pastangas sistemos elementų veiklos lygiui palaikyti, jų konkurencingumui užtikrinti. Nepaisant šių pastangų visos sistemos efektyvumą lemia blogiausiai funkcionuojantys elementai.

Dar daugiau, vis labiau pasireiškia individualūs vartotojų poreikiai. Sudėtingesnė poreikių įvairovė reikalauja atitinkamai sudėtingesnės pasiūlos, dėl to būtinas atitinkamas vidinis organizacijos potencialas. Todėl strateginio valdymo požiūriu, organizacijai pasirinkus, kokią poreikį tenkins ir kokių verslų ji užsiims, ne mažiau svarbiu uždaviniu tampa *būtinybė nustatyti optimalų savo verslo išitraukimo į verslo erdvę lygmenį*. Šis lygmuo gali apimti nuo pačios paprasčiausios operacijos vertės kūrimo grandinėje iki visos vertės grandinės. Apatinė riba priklauso nuo verslo šakos specifikos ir yra susijusi su apsirūpinimu ištekliais, technologijomis ir kapitalu, o viršutinę lemia rinkos parametrai. Verslo erdvės matavimų apibūdinimas pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Verslo erdvės matavimų charakteristika (pagal Jefremov, 2001) [8]

Nagrinėjant konkretaus verslo variantą, reikia konstatuoti, kad organizacija verslą gali plėsti atbulinės vertikalios integracijos būdu, gilyn į šaką (pvz., gamybinė organizacija įsigyja komplektavimo detalių gamybos ar žaliavų tiekimo organizacijas), arba priekinės vertikalios integracijos būdu, kai apimamos produkto realizavimo funkcijos, gilyn į rinką (pvz., gamybinė organizacija apima produkto realizavimo grandis rinkoje).

Organizacijos verslo šakinė integracija labai keičia jos vidinę struktūrą, reikalauja investicijų į gamybos ir valdymo technologijas, gali padidinti konkurencinį spaudimą arba jį sumažinti.

Rinkos terpės charakteristikos, tokios kaip vartotojų potencialas, paklausos elastingumas, pakaitalų pasirodymo grėsmė daro įtaką organizacijos priekinei vertikaliajai integracijai. Rinka yra ta verslo erdvės dalis, kurioje pripažįstamas organizacijos funkcinis naudingumas ir tikslingumas. Šis pripažinimas vyksta konkurencijos būdu, nes paprastai tam pačiam poreikiui tenkinti pateikiami alternatyvūs variantai. Dėl to integracijos į rinką lygį ir efektyvumą

lemia vartotojai. Jų lojalumą konkrečios organizacijos produktui ar paslaugai, esant pastariesiems panašios kokybės ir panašaus aptarnavimo lygio, lemia reklama ir kitos rinkodaros priemonės.

Verslo makroaplinka formuoja politines, socialines, makroekonominės sąlygas, kurios pasireiškia veikiančių įstatymų, juridinių, finansinių, ekonominių ir kitų normatyvų bei apribojimų pavidalu. Jeigu šios sąlygos skiriasi įvairiose šalyse ar regionuose, jos turi didelę įtaką organizacijos verslo integracijai į verslo erdvę globaliu mastu.

Organizacijos verslo sistemos vidinė struktūra tiesiogiai priklauso nuo jos verslo integravimo į verslo erdvę būdo, taip pat ir nuo to, kaip pritraukiami ištekliai vidiniams procesams vykdyti. Egzistuoja trys pagrindiniai šios integracijos būdai (Jefremov, 2001) [8]:

- insorcinio tipo integracija,
- autsorcinio tipo integracija,
- virtualaus tipo integracija.

Insorcinio tipo integracija laikoma tokia, kai visus vidinius procesus (pvz., susijusius su produkcijos gamyba ir realizavimu) organizacijoje atlieka jos pačios padaliniai. Išorinė aplinka laikoma išteklių, kurie reikalingi organizacijai, šaltiniu. Iki šiol tai buvo labiausiai paplitęs integracijos būdas.

Autsorcinio tipo integracijos atveju pavieniams vidiniams procesams atlikti pritraukiamos išorinės, dažniausiai specializuotos, organizacijos. Kitų organizacijų pritraukimas pavienėms funkcijoms ar veiklos rūšims atlikti gali būti iš abiejų pusių: šakos - pavieniams gamybos procesams, ir rinkos - pavieniams realizavimo procesams.

Virtualaus tipo integracija laikoma, kai visi (100 proc.) vidiniai procesai vykdomi autsorciniu būdu, t. y. juos atlieka išorinės organizacijos. Virtualios integracijos atveju vartotojas pats gali projektuoti ir planuoti savo poreikių tenkinimą. Tuo tarpu technologiją kuria ir plėtoja kitos organizacijos.

Strateginio valdymo požiūriu, įdomu tai, kad kiekvienam iš minėtų organizacijos verslo sistemos integracijos į verslo erdvę tipų būdingi verslo procesų ypatumai (žr. 10 lentelę). Bandant pritaikyti verslo plėtros strategiją, būdingą, pvz., autsorcinei ar virtualiai integracijai, realiai esant insorcinei integracijai, verslo procesų ypatumai sukels prieštaravimus, kurie neleis sėkmingai jos realizuoti.

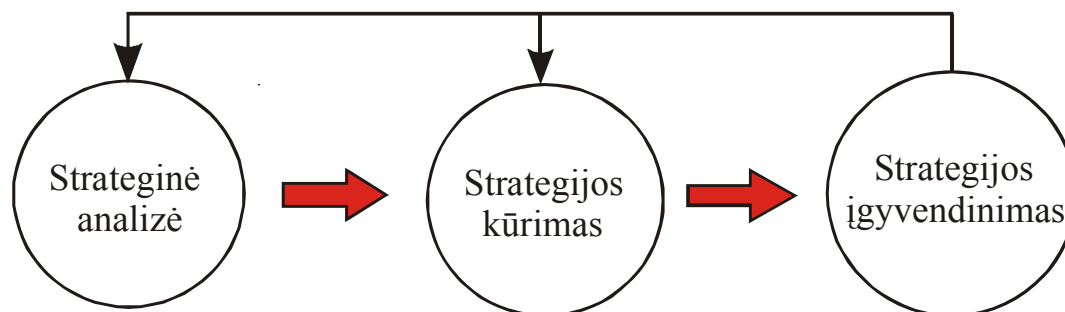
10 lentelė. Verslo procesų ypatumų sąsaja su integracijos į verslo erdvę tipais (Jefremov, 2001) [8]

Integracijos į verslo erdvę tipas			
	Insorcinė integracija	Autsorcinė integracija	Virtuali integracija
Gamyba	Vidinė, uždara	Atvira	Paskirstyta
Valdymas	Išorinis valdymas	Kombinuotas	Savivalda
Realizacija	Nuo gamintojo į vartotoją	Priešpriešinė (pagal užsakymą)	Nuo vartotojo į gamintoją
Kooperacija	Gamybinė-technologinė	Funkcinė	Informacinė-logistinė
Konkurencija	Prekinė išteklių	Kombinuota	Funkcinė
Investavimas	Materialinis-daiktinis	Kombinuotas	Patisipatyvinis

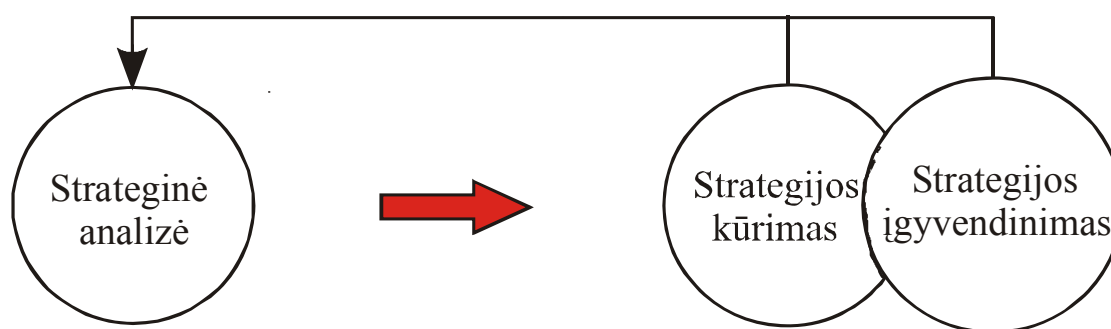
2.6. Strategijos rengimo metodologijos

Iš esmės skiriamos dvi metodologijos, pagal kurias išskyrus strateginio proceso elementus, fiksuojami ryšiai tarp jų (8 pav.):

a) Nustatytinė metodologija



b) Plėtotinė metodologija



8 pav. Supaprastintas strategijos sisteminis interpretavimas [30].

Nustatytinė metodologija – pagal ją strategijos galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto, o sprendimai kompleksiskai rengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Kaip rodo 8 pav., strateginio proceso stadijos: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas – nuosekliai eina viena po kitos. Čia strategijos įgyvendinimas pradedamas tik ją parengus.

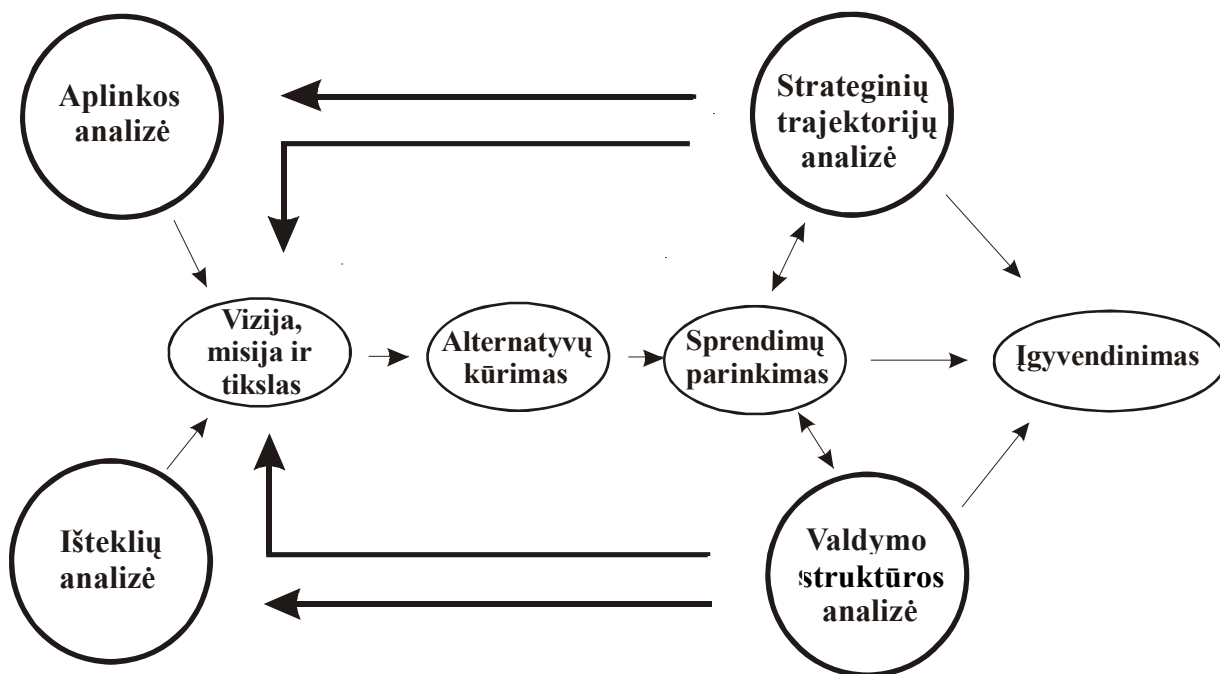
Plėtotinė metodologija – pagal ją strategijos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir jos daliniai strateginiai sprendimai formuojami laipsniškai ir nenutrūkstamai. Kaip matyti 8 pav., sąlygiškai atskiriama tik strateginės analizės stadija. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos glaudžiai susijusios, net susipynusios. Naujų sprendimų rengimas priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir aplinkoje susiklosčiusios situacijos.

Pagrindiniai nustatytinės ir plėtotinės metodologijų privalumai ir trūkumai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Nustatytinės ir plėtotinės strategijų rengimo metodologijų palyginimas (sudaryta pagal [30])

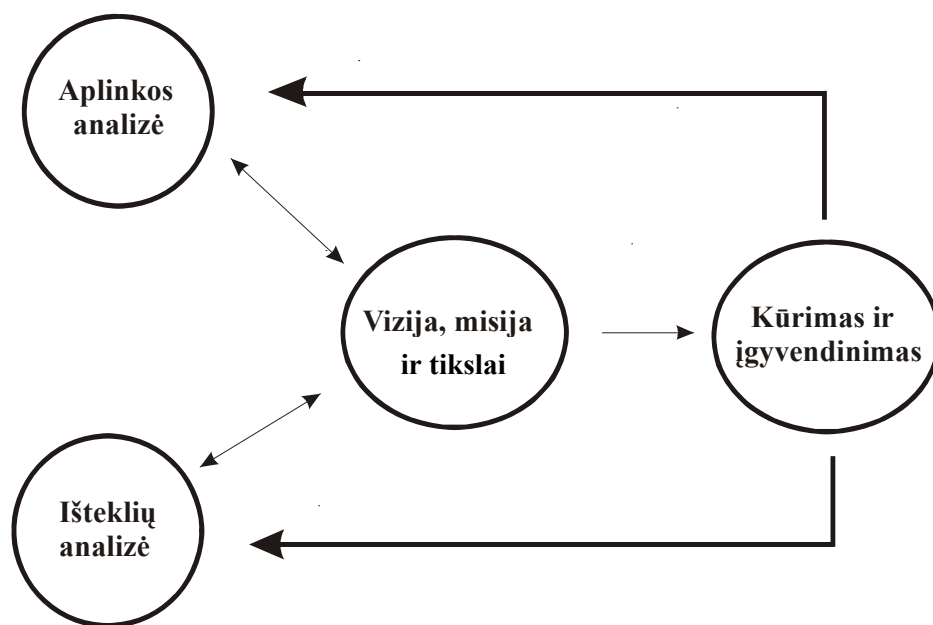
Metodologija	Privalumai	Trūkumai
NUSTATYTINĖ	– kompleksiškai apima visą įmonę ir jos problemas ir gaunamas sinerginis efektas; – yra logiška, nuosekli ir baigtinė; – turint iš anksto nustatytus tikslus, galima pagal juos vertinti ir lyginti alternatyvas; – nesudėtinga kontrolė įgyvendinant strategiją; – sukauptas didelis didelių kompanijų nustatytinės strategijos rengimo patyrimas.	– sudėtingas strategijos kūrimas; – formalizuotas procesas; – lankstumo problema.
PLĖTOTINĖ	– lankstumas išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu (nėra pernelyg formalizuota); – nereikia iš anksto prognozuoti strateginės situacijos; – tiksliau įvertinami žmogiškieji aspektai; – greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai.	– nesukauta platesnė panaudojimo patirtis; – nėra pakankamai logiška, nuosekli ir baigta; – koncentruojasi tik į trumpalaikius sprendimus; – koncentruojantis į atskiras problemas ir neapimant kompleksiškai visos įmonės prarandamas sinergijos efektas; – sudėtingesnė administracinė kontrolė.

Abiejų metodologijų labiau detalizuoti strategijų procesai pavaizduoti 9 ir 10 paveiksluose.



9 pav. Strategija, kaip procesas, pagal nustatytinę metodologiją [30]

Kiekviena metodologija apima keletą ja besiremiančių teorijų (žr. 12 lentelę).



10 pav. Strategija, kaip procesas, pagal plėtotinę metodologiją [30]

12 lentelė. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų strategijos teorijų klasės (sudaryta pagal [29])

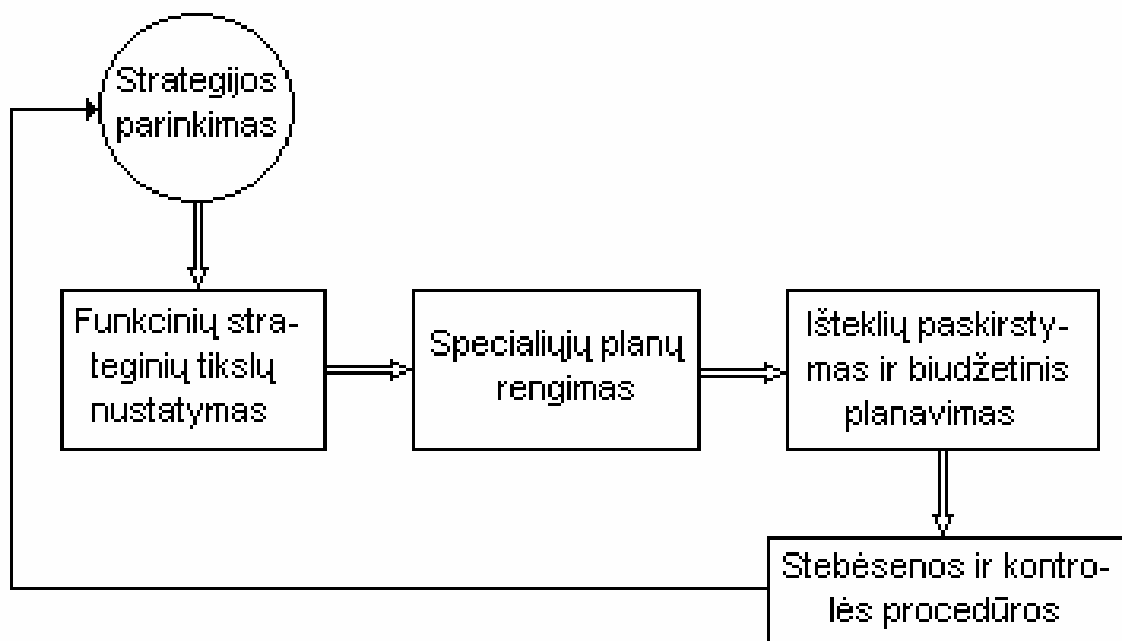
Metodologija	Strategijos teorijų klasės	Trumpa strategijų teorijų klasės charakteristika
NUSTATYTINĖ	Pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra pelningumas. Čia vyraujantis strategijos tikslas yra pelno didinimas.
	Ištekliais pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės konkurencingumą lemiantis veiksnys yra išteklinis potencialas. Čia vyraujantis strategijos tikslas yra išteklinio potencialo didinimas. Teorijos skiriasi viena nuo kitos pagal tai, kuri išteklių sudedamoji dalis akcentuojama kaip svarbiausia strategijos kūrimui.
	Socialinės-kultūrinės strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad socialiniai ir kultūriniai veiksniai bei vertybės yra svarbiausi kuriant įmonės strategiją. Čia akcentuojama reikmė atsižvelgti į platesnę parametų ir vertybių visumą, kuri valdo įmonės tikslinę orientaciją ir jos strateginius sprendimus.
PLĖTOTINĖ	Išlikimu pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad pagrindinis įmonės tikslas yra jos pačios išlikimas. Kaip svarbiausią įmonės akcentą pripažįsta jos prisitaikymą prie išorinės aplinkos pokyčių, smarkioje tarpusavio konkurencinėje kovoje stengiantis užimti stipresnes pozicijas rinkoje.
	Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad įmonės aplinka turi tokį didelį neapibrėžtumo laipsnį, jog organizuoti pokyčius neįmanoma. Čia ilgalaikė strategija yra prieštaravimų visuma ir vieninteliai galimi trumpalaikiai tikslai, turintys akivaizdų inovacinį pobūdį.
	Derybomis pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad kuriant ir įgyvendinant strategiją, svarbų vaidmenį vaidina koalicijos ir grupės, kurių interesai sutampa su įmonės interesais arba jiems prieštarauja. Sėkmingomis derybomis pasiekiamas kompromisas. Derybos laikomos ne jau sukurtos strategijos papildymu, o tiesiogine paties strategijos kūrimo proceso dalimi.
	Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos	Remiasi prielaida, kad žmonių išipareigojimą strategijai galima ugdyti suliejant strategijos kūrimą ir įgyvendinimą į vientisą pažinimo procesą įmonėje, kurio tiesioginiai dalyviai yra organizacijoje dirbantys žmonės, pažinimo procesą suprantant kaip aktyvų kūrybiškumą plėtojant naujas įmonės strategijas.

Praktinis metodologijų palyginimas pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė. Praktinis nustatytinės ir plėtotinės metodologijų palyginimas [28]

Nustatytinė metodologija	Plėtotinė metodologija
1. Kur mes esame? 1.1. Koks mūsų verslas? 1.2. Kokia mūsų finansinė situacija? 1.3. Kokia mūsų konkurencinė pozicija? 1.4. Kokios mūsų rinkos? 1.5. Kokie mūsų produktai? 1.6. Kokie ekologiniai reikalavimai? 2. Ko mes siekiame (ateity)? 2.1. Kokie mūsų tikslai? 2.2. Kokias turime alternatyvas? 2.3. Kokios mūsų stipriosios ir silpnosios savybės? 3. Ar mes galime tai pasiekti? 3.1. Kokia mūsų dabartinė situacija? 3.2. Kokie būtini valdymo organizaciniai reikalavimai? 3.3. Kokių reikia išteklių? 4. Kokios strategijos būtų tinkamiausios? 4.1. Kaip strategijos derinasi su vadovo vertybinėmis orientacijomis? 4.2. Kokie galutiniai tikslai? 4.3. Ar esama strategija leidžia šiuos tikslus pasiekti ir kokius strateginius pokyčius reikia realizuoti?	1. Kokia mūsų organizacijos vizija, verslo idėja? 2. Kas mūsų klientai? 2.1. Kas jie? 2.2. Kodėl jie? 2.3. Ko jie pageidauja? 2.4. Ar jų poreikiai keisis? 2.5. Kokios mūsų rinkos? 2.6. Ar mes juos tenkiname ir kas iš to? 3. Kokia mūsų veiklos aplinka? 3.1. Kokios tendencijos? 3.2. Kas lemia šias tendencijas? 3.3. Kokia konkurencija? 3.4. Kokios perspektyvos? 4. Kokios tikėtinos galimybės ir grėsmės? 5. Kokios mūsų stipriosios ir silpnosios savybės? 6. Kokios galimos strateginės alternatyvos? 7. Kokie mūsų tikslai? 8. Kokia strategija geriausiai tinka? 9. Kokios galimos nenumatytos situacijos? 10. Kokie galimi mūsų veiksmai šiose situacijose?

Žinant, kad plėtotinės strategijos formavimas ir vykdymas vykdomas vienu metu, prasminga pateikti tik nustatytinės strategijos įgyvendinimo proceso eigą (žr. 11 pav.). [4]



11 pav. Nustatytinės strategijos įgyvendinimo proceso sisteminis interpretavimas [30]

Praktikoje derinamos abi metodologijos.

2.7. Įmonės vizija, misija, tikslai

Vizija - organizacijos ateities paveikslas ilgalaikiai ateičiai, tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Ji apima įvaizdį apie būsimą organizaciją ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti. Pagrindiniai vizijos komponentai galėtų būti:

- vartotojai (kas jie, kodėl),
- produktas/paslauga (ko nori vartotojai, kokios alternatyvos),
- rinkos (kur, kokio dydžio, kokia perspektyva),
- technologija (koku būdu bus kuriama vertė),
- augimo perspektyva (kokios galimybės ir tendencijos),
- veiklos filosofija (veiklos principai),
- resursai ir sugebėjimai (kokių reikia, kaip galima apsirūpinti),
- personalo politika (tinkami žmonės, jų vaidmuo įmonėje),
- visuomeninis prestižas (kaip daryti teigiamą įtaką aplinkai).

Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę: išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia verslo ribas ir rodo jo esmę. Misijos tikslas – pateikti glaustą informaciją apie tai, dėl ko organizacija veikia ir kur ji yra vedama. Pagrindiniai misijos elementai galėtų būti:

- vartotojai (kas jie),
- produktai ar paslaugos (pagrindiniai produktai),
- poreikiai (kokią naudą produktas duos),
- rinkos (kur bus konkuruojama),
- technologija (koku būdu bus tenkinami poreikiai),
- veiklos filosofija (pagrindinės vertybės),
- tikslai (augimo, pelno ar kt.),
- saviraiška (požiūris į save).

Gerai suformuluota organizacijos misija padeda:

- ✓ viešai deklaruodama savo požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę, užtikrina iš visuomenės ir valstybės organizacijai palankias veiklos sąlygas, jei misijoje suformuotas požiūris dera su visuomenės ir valstybės interesais;
- ✓ jei jos formuluotėje tiesiogiai pabrėžiama orientacija į klientų poreikius, norus ir lūkesčius, padeda sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį tarp klientų ir visuomenėje (organizacijos veiklos esmė negali būti apibrėžta jos vardu, statutu ar kitais formaliais būdais);

- ✓ misija, kurios formuluotėje viešai deklaruojama organizacijos socialinė politika ir atsakomybė, padeda sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje (iš organizacijos visuomenė laukia ne tik teigiamai vertinamų produktų ir paslaugų, bet ir žymiai platesnio vaidmens);
- ✓ nukreipti organizacijos narių pastangas viena linkme (kadangi misija formuluoja organizacijos veiklos prasmę ir svarbiausias kryptis, vadovaujančiam personalui, aiškiai suvokiantiems ką ir kodėl reikia daryti, lengviau formuluoti užduotis pavaldiniams);
- ✓ racionaliai naudoti organizacijos išteklius (jei misijos formuluotėje aiškiai nustatyti veiklos prioritetai, galima racionaliau paskirstyti ir panaudoti paprastai ribotus organizacijos fizinius, finansinius ir žmonių išteklius);
- ✓ jei ją formuojant buvo atsižvelgta į skirtingus akcininkų interesus, leidžia pasiekti jų interesų balansą ir išvengti nesklandumų santykiuose su akcininkais.

Tikslai pertvarko misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau nustatytus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Tai misijos įgyvendinimo priemonės. Akcentuojama dvejopa tikslų paskirtis:

- ❖ jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kuriose kaip galima tiksliau nusakomas laukiamas rezultatas;
- ❖ tikslų pagrindu parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar bus pasiektas numatytas rezultatas, ar ne nustatytais terminais.

Tikslai svarbūs mažiausiai dėl 4 priežasčių;

- suteikia krypties pojūtį,
- sutelkia pastangas,
- orientuoja planus ir sprendimus,
- padeda įvertinti pažangą.

Organizacijos tikslus įprasta dalinti į dvi dalis, kurios abi svarbios ir reikalingos strategijoje: finansinę ir strateginę.

2.8. Strategijos tikslinę orientaciją įtakojantys veiksniai

Visą strategijos kūrimą valdo įmonės tikslinė orientacija, todėl tikslinga atkreipti dėmesį į svarbiausius ją veikiančius veiksniai:

- ❖ dalininkų interesai;
- ❖ įmonės kultūra ir filosofija;
- ❖ vadovavimo įmonei stilius;
- ❖ verslo etikos normos. [6]

Jų neįvertinus, įmonei gali iškilti įvairiausio pobūdžio sunkumų.

Skiriamos dvi **dalininkų ir jų interesų grupės** (žr. 14 pav.):

1. tie, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius įmonėje ir jų interesai;
2. tie, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais.

14 lentelė. Įmonės dalininkai ir jų interesai [6]

DALININKAI	PIRMINIAI INTERESAI	ANTRINIAI INTERESAI
Akcininkai	Investicijų grąža	Pridėtinė vertė
Personalas	Darbo užmokestis	Pasitenkinimas darbu, profesinis tobulėjimas
Klientai	Produktų (paslaugų) tiekimas laiku	Kokybė
Tiekėjai	Atsiskaitomumas	Ilgalaikiai ryšiai
Kreditoriai	Kreditų grąžinimo garantija	Kreditų grąžinimas laiku
Visuomenė	Techninis ir ekologinis saugumas	Parama visuomenei
Valstybė	Įstatymų laikymasis	Konkurencingumas

Įmonės kultūra – neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška. Tai įmonės elgesio išraiška, apibūdinama tokiais išraiškos būdais, kaip ritualai ir ceremonijos, istorija, simboliai, kalba. [6]

Įmonės filosofija nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia įmonė siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Tai įmonės veiklos konstitucija, jos elgesio standartas.

Vadovavimo stilius įmonėje gali kisti tarp dviejų polių:

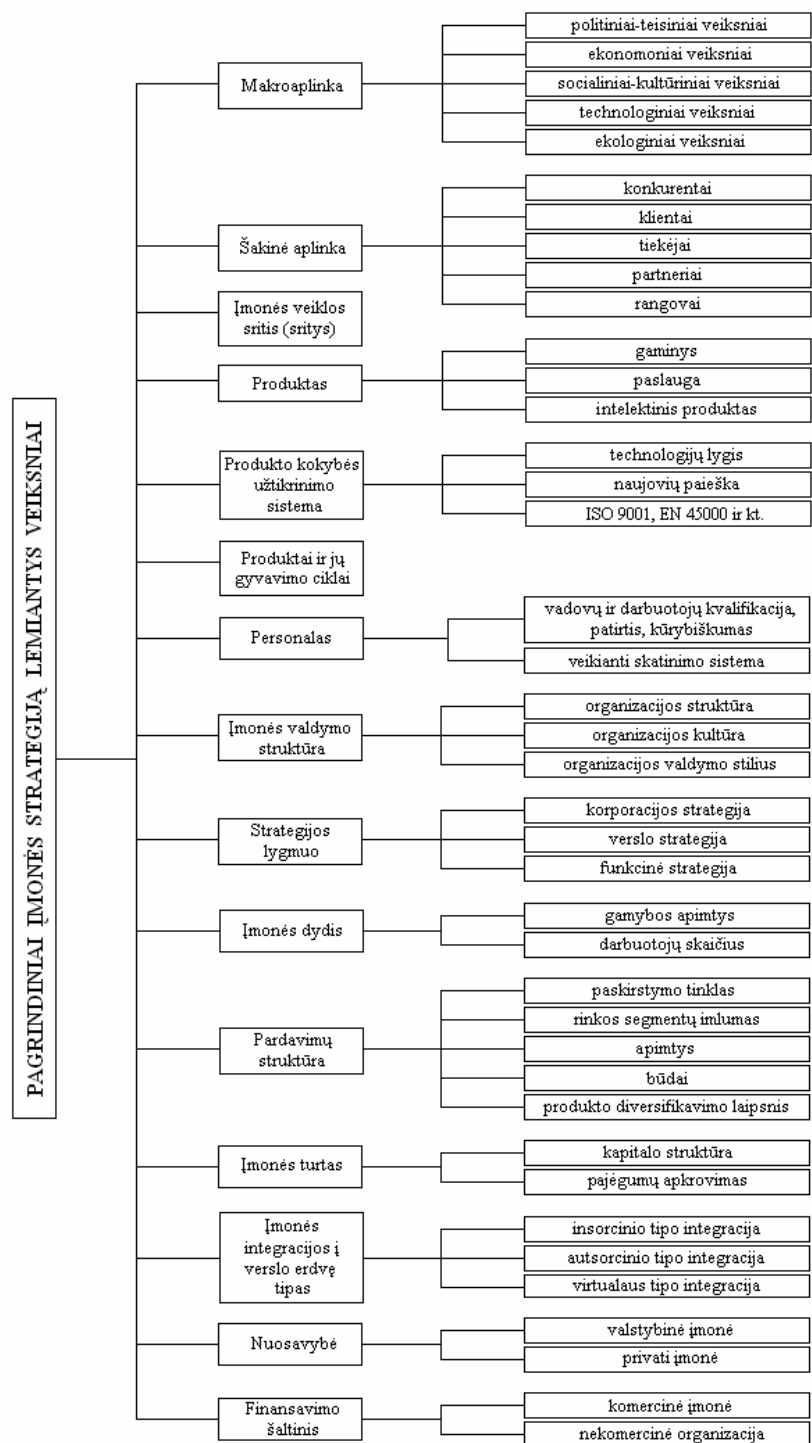
1. Padidintos vizijos požiūris, kai vadovas nedominuoja, nesprendžia už visą įmonę, o padeda įmonei susikurti ateities viziją ir inicijuoja pokyčius, reikalingus šiai vizijai įgyvendinti, telkdamas dėmesį tik į svarbiausias tendencijas ir jėgas, darančias įtaką pokyčiams įmonėje;
2. Dominavimo požiūris, kai vadovui reikia prisiimti dominuojantį vaidmenį įmonėje ir iš esmės viską nuspręsti už įmonę.

Verslo etika apima tam tikrus standartus ir elgesio normas, kuriomis įmonė vadovaujasi savo vidiniuose ir išoriniuose sandoriuose. Strategijos kontekste turėtų būti analizuojamos tik šios trys verslo etikos sritys:

1. Etinių motyvų mastas;
2. Etinių motyvų sąnaudos;
3. Atsakomybės recipientas.

2.9. Pagrindiniai įmonės strategiją lemiantys veiksniai

Nėra tipinės, visoms įmonėms vienodos strategijos. Apibendrinant literatūroje įvairiausiais aspektais nagrinėjamus pagrindinius įmonės strategiją lemiančius veiksnius, juos galima suklasifikuoti kaip parodyta 12 paveiksle.



12 pav. Pagrindiniai įmonės strategiją lemiantys veiksniai (sudaryta pagal [11], [28], [30] ir kt.)

Šioje klasifikacijoje atskirai reikėtų išskirti strategijos lygius, kurių prioritetus ir sudedamąsias dalis trumpai pateikiu 15 lentelėje.

15 lentelė. Strategijų lygiai - jų prioritetai ir sudedamosios dalys [28]

Korporacijos strategija	Verslo strategija	Funkcinė strategija
Prioritetai		
1. Vizijos ir misijos kūrimas. 2. Bendro augimo tikslų nustatymas. 3. Išlikimo užtikrinimas. 4. Efektyvumas, naudingumas	1. Sėkminga konkurencinė pozicija. 2. Augimo tikslų siekimas. 3. Naudingumas, produktyvumas.	1. Produkto vystymas. 2. Rinkos įsisavinimas. 3. Efektyvus išteklių panaudojimas. 4. Biudžeto plano įgyvendinimas.
Sudedamosios dalys		
1. Veiklos sfera. 2. Išteklių paskirstymas.	1. Konkurencinis pranašumas. 2. Išteklių paskirstymas.	1. Sinergija. 2. Išteklių paskirstymas.

2.10. Subalansuotos plėtros dimensijų analizė, jų tarpusavio ryšys strategijos kontekste

Analizuojant *aplinkos* dimensiją, svarbūs tokie veiksniai kaip:

- medžiagų (įskaitant orą ir vandenį) naudojimas,
- energijos (išskatinio bei branduolinio kuro) naudojimas,
- transportas ir kt.

Socialinė dimensija apima dalyvavimą priimant sprendimus bei žmonijos plėtrą:

- pajamų lygį,
- švietimą,
- sveikatos apsaugą (pvz., streso darbe mažinimą) ir pan.

Ekonominė dimensija atspindi gamybos (veiklos) veiksnius ir jų prieinamumą:

- darbą – darbuotojų sugebėjimai, jų apmokymai ir pan.;
- kapitalą – būtinas pelnas;
- išteklius.

Tarp dimensijų galima išvelgti aiškius ryšius:

- ryšį tarp *aplinkos* ir *socialinės* dimensijų per transporto intensyvumą ir išteklių prieinamumą;
- ryšį tarp *socialinės* ir *ekonominės* dimensijų per pajamų paskirstymą;
- ryšį tarp *aplinkos* ir *ekonominės* dimensijų per produktų, darbų, regionų, paslaugų poreikio ištekliams intensyvumą.

Subalansuotos plėtros valdymui kiekvienai dimensijai turi būti keliami savi tikslai:

ekologinei – užtikrinti aplinkos saugumą;

socialinei – stiprinti socialinį darnumą ir teisingumą (subalansuotumui visuomenės gebėjimas išsaugoti stabilumą yra toks pat svarbus, kaip ekosistemų ekologinis talpumas);

ekonominei – patenkinti materialinius poreikius;

organizacinei-vadybinei (apima organizacijas, taip pat institucinius mechanizmus bei orientacijas) – užtikrinti dalyvavimą priimant sprendimus.

Tačiau *nepakanka* nustatyti tikslų vien šioms subalansuotumo dimensijoms (Weizsacker, 1989) [18], nes jie nesuteikia jokios informacijos apie ryšius tarp dimensijų. Todėl taip pat turėtų būti nustatyti ir atskiras subalansuotos plėtros dimensijas *siejantys tikslai*:

ekologinę ir *socialinę* dimensijas – subalansuoto mobilumo užtikrinimas;

ekologinę ir *ekonominę* dimensijas – preventyvinės (įspėjamosios) ekonominės politikos (aiškiai apibrėžtos Mastroichto sutartyje) vykdymas;

socialinę ir ekonominę dimensijas – garbingas (teisingas) materialinės gerovės ir galimybių kurti ją paskirstymas;

ekologinę ir organizacinę-vadybinę dimensijas – bendrų sprendimų aplinkai svarbiuose procesuose priėmimas;

socialinę ir organizacinę-vadybinę dimensijas – tinkamų sąlygų socialinei saviorganizacijai sukūrimas;

ekonominę ir organizacinę-vadybinę dimensijas – dalyvavimas priimant gamybinius ir su vartojimu susijusius sprendimus. [12]

Be to, subalansuotumui būtina nepamiršti verslo etikos principų.

Pažymėtina, kad plėtros metu išryškėja neigiami aspektai, kurie stiprina vienas kitą:

- o pažeista aplinka taip pat reiškia susilpnintą ekonominių (gamtinių) išteklių pagrindą;
- o sunki finansinė padėtis skatina žmones perekspluatuoti aplinką;
- o sunki finansinė padėtis veda į konfliktus;
- o konfliktai veda į aplinkos pažeidimus;
- o pažeista aplinka veda į konfliktus.

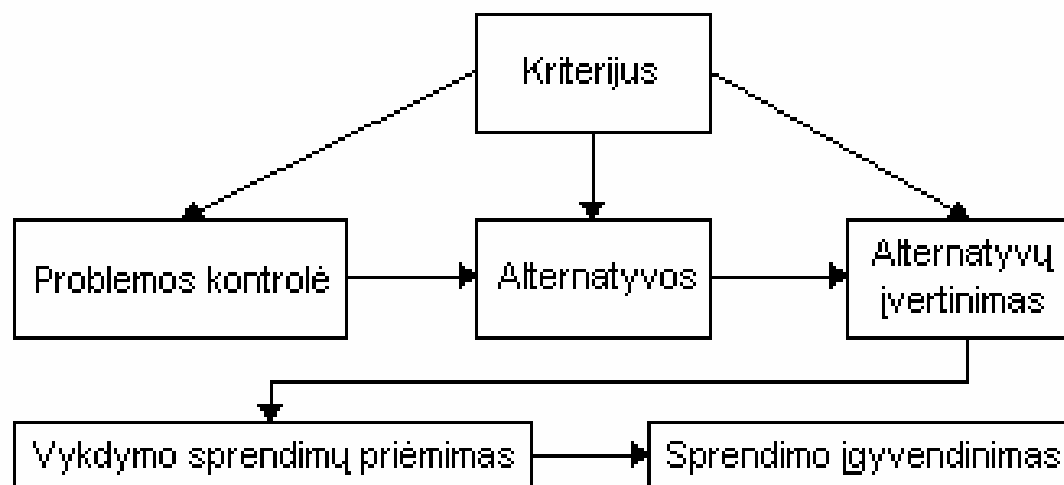
Kartu galioja ir kitas - priešingo pobūdžio, vadinamasis - *vieno skėčio* principas: sėkmingai išsprendus vienos kurios nors grupės problemą, jaučiama teigiama dinamika ir kitų problemų grupių sprendime.

2.11. Plėtos subalansuotumo ir strategijos efektyvumo vertinimas

Įmonės strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trimis aspektais:

- **turiniu** (įmonės veiklos sfera, susijusia su strateginiu sprendimu),
- **procesu** (veiksmams, susijusiems su strateginiu sprendimu, kurie yra įtakojami kintančios įmonės išorinės aplinkos),
- **kontekstu** (aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas). [30]

Strateginiai sprendimai paprastai priimiami nuoseklumu, kuris parodytas 13 paveiksle.



13 pav. Sprendimų priėmimo schema [3]

16 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijai subalansuotos plėtos aspektu

	Strategijos kaina	Kriterijai				
		Ekonominis	Aplinkos	Socialinis	Organizacinis- vadybinis	Etinis- kultūrinis
Alternatyva 1	K_1	Y_1	R_1	L_1	P_1	T_1
Alternatyva 2	K_2	Y_2	R_2	L_2	P_2	T_2
Alternatyva 3	K_3	Y_3	R_3	L_3	P_3	T_3

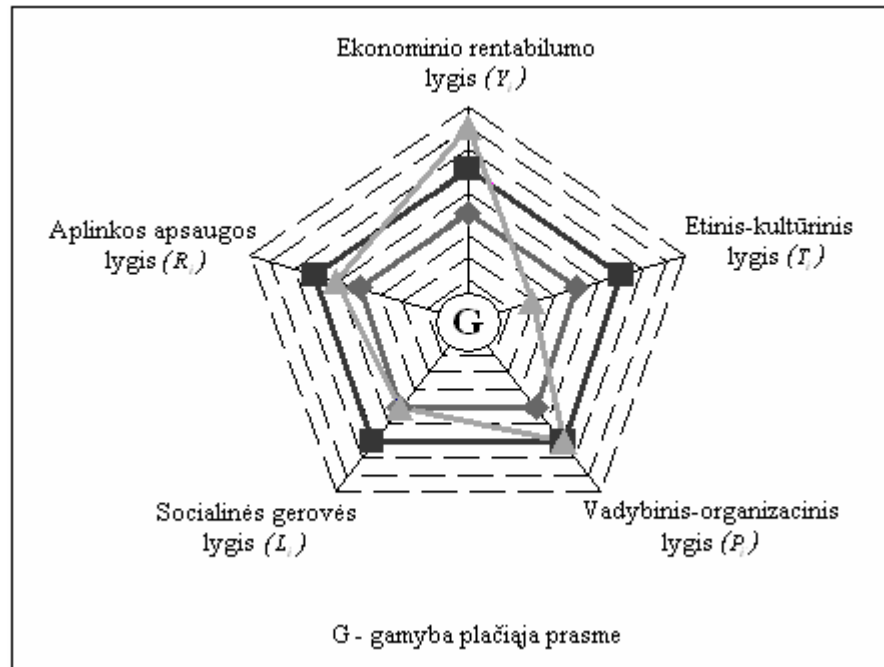
Ekonominiu kriterijumi galima būtų laikyti įmonės pelną - jos sukuriama pridėtinė vertė mata, nes veikiant iš savo lėšų, nesant mainų su išorine aplinka, įmonė pasmerkta žlugti.

Aplinkos kriterijumi galėtų būti gamtinių išteklių naudojimo, energijos vartojimo, atliekų ir kt. matus, siekiant jų mažinimo.

Socialinį kriterijų būtų galima suprasti kaip gerovės matą, konkrečiai susiejant pavyzdžiui su papildomų darbo vietų sukūrimu, tobulinama technika ir technologija, žinių ir išteklių įsisavinimo lygiu ir kt., tikslu - mažinti socialinę įtampą, stresą darbe.

Organizacinio-vadybinio kriterijaus vertinimo matu galėtų būti pavyzdžiui įmonės padėtis rinkoje konkurentų atžvilgiu, jos įvaizdis visuomenėje ir kt.

Etiniu-kultūriniu kriterijumi galima būtų laikyti įmonės garbingą, sąžiningą elgesį su klientais, darbuotojais, visuomene, vykdoma vieša ir skaidria veikla, pasireiškiančia ne tik viešu subalansuotos plėtros principų deklaravimu, bet ir viešu savo veiklos auditavimu šiuo aspektu.



14 pav. Subalansuotos plėtros grafinė išraiška (sudarytas apibendrinus [12], [27] ir kt.)

Plėtros subalansuotumas (14 pav.), mano manymu, galėtų būti įvertintas tokiu būdu:

$$S = A \cdot Y_i + B \cdot R_i + C \cdot L_i + D \cdot P_i + E \cdot T_i \quad (1),$$

kur A, B, C, D, E – atitinkamos dimensijos reikšmingumo koeficientai, priklausantys nuo nagrinėjamos įmonės veiklos srities;

Y_i, R_i, L_i, P_i, T_i – atitinkamos dimensijos santykinis lygio rodiklis.

Suprantama, kad esant daugiakryptei plėtros orientacijai, visada galimi tiek teoriniai, tiek praktiniai vienos ar kitos krypties pervertinimai ir nepakankamas visos sistemos subalansuotumas. Galima būtų pateikti netgi tokių galimų nukrypimų variantų suvestinę:

- *socialinis* - tariamoji visuotinė gerovė (Welfare State),
- *ekonominis* - realus grupinis klestėjimas (Prosperity State),
- *ekologinis* - romantinis „grįžimas“ į gamtą (Green State),

- *geopolitinis* - perdėtas savo visuomenės išsiauksstinimas (Eternal State),
- *kataklizminis* - perdėtas apsidraudėliškumas (Insurance State).

Strategijos efektyvumo subalansuotos plėtros atžvilgiu vertinimui galima pasiūlyti tokį supaprastintą matematinį modelį:

aplinkos kriterijų galima laikyti išlaikytu, jei gamtinio išteklaus panaudojimo (pvz., vandens ar miškų) produktyvumas Y/R didės greičiau negu ekonomika:

$$d(Y) < d(Y/R) \quad (2),$$

socialinis kriterijus bus išlaikytas, jeigu darbo našumas Y/L didės lėčiau negu ekonomika:

$$d(Y) < d(Y/L) \quad (3).$$

Sujungus (2) ir (3):

$$d(Y/L) < d(Y) < d(Y/R) \quad (4).$$

Kairioji (4) lygties pusė (nelygybė) atspindi pasiektą socialinį subalansuotumą, o dešinioji – ekologinį stabilumą.

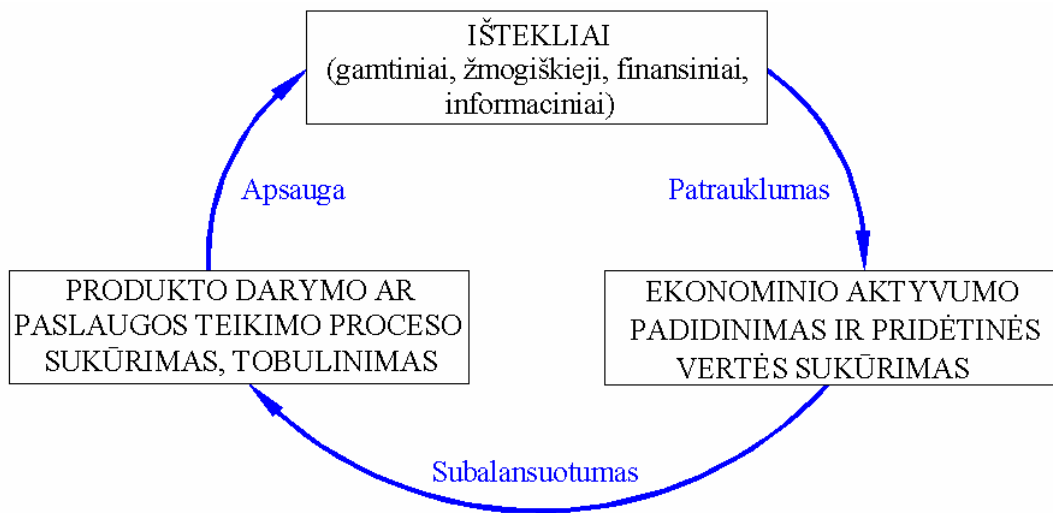
Įmonės strateginio valdymo sistema apima ne vieno, o viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos tokių sprendimų ir koordinavimo problemos, kurių sprendimą veikia valdymo ir vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, politinis ir kūrybinis klimatas įmonėje.

Norint paskatinti pageidautinus pokyčius visuomenėje bei ekonomikoje, turėtų būti įgyvendinta socialinė-ekologinė mokesčių reforma: mažinami socialiniai mokesčiai – taip skatinant naujų darbo vietų kūrimą, bei didinami ekologiniai mokesčiai – taip mažinant gamtinių išteklių naudojimą.

3. DARNIOS PLĖTROS STRATEGIJOS RENGIMO REKOMENDACIJOS

3.1. Subalansuotumas įmonės veiklos (plėtos) organizavimo procese

Kalbant apie subalansuotą plėtrą įmonės lygmenyje, apie strateginį įmonės valdymą, subalansuotumą, mano manymu, pirmiausia subalansuotumą reikėtų įsivaizduoti įmonės veiklos organizavimo procese (žr. 15 pav.).



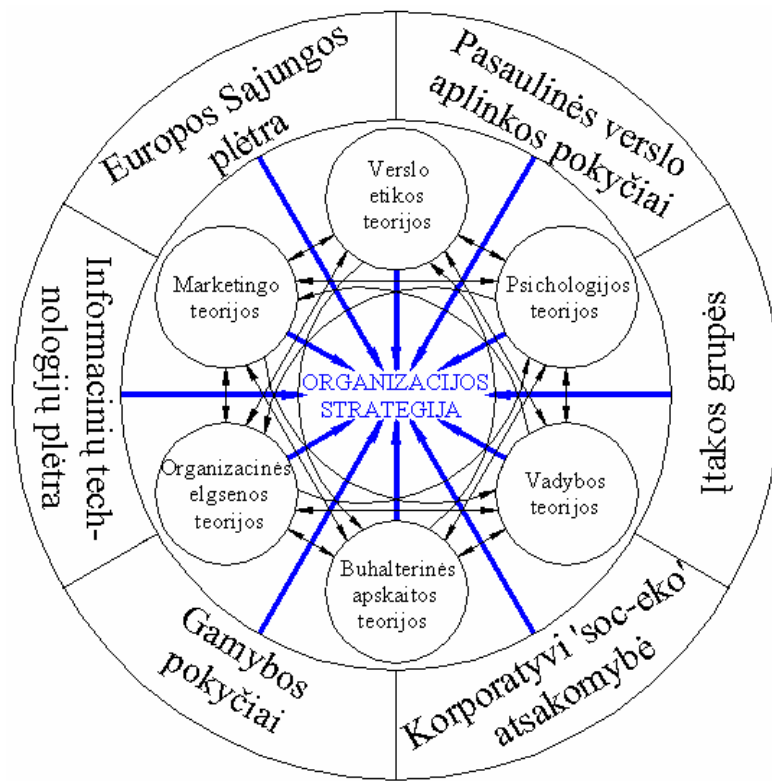
15 pav. Subalansuotumas įmonės veiklos (plėtos) organizavimo procese

Šiame modelyje matyti, jog organizacijų ekonominis augimas yra pirminis plėtos tikslas, nes nesant mainų su išorine aplinka, įmonė pasmerкта žlugti. Tačiau subalansuotumas laikomas būtinu suvaržymu ekonominiam augimui, kuomet galvojama ne apie trumpalaikius rezultatus, o apie ilgalaikes pasekmes - rūpinamasi gamtinės aplinkos apsauga, atsižvelgiama visuomenės socialinių grupių poreikius ir nuomonę.

Todėl aš manau, jog žmonėms, išskylantiems į verslo įmonių, jų padalinių vadovų ar politikų aukštumas, reikalingas istorinis mąstymas, istorinis matymas: įmonės - valstybėje, valstybės – regione, regiono – pasaulyje, kol galų gale - žmogaus – istorinėje perspektyvoje, o ne mąstymas tik asmeninio gyvenimo patyrimo erdvėje. Svarbu ne tik jų profesionalumas siekiant norimų įmonės veiklos rezultatų, bet kartu ir moralė – pasiekti norimus rezultatus kitiems nekenkiant!

3.2. Teorinės priemonės subalansuotumui pasiekti ir šiandieninės aplinkos tendencijos, lemiančios įmonės strategiją

Šiuolaikiniame pasaulyje konstatuojami nepaprastai greiti ir stiprūs pokyčiai, susiję su globalizacija, informacinių technologijų plėtra, įtakos grupių judėjimu ir kt. Tiek verslui, tiek valstybei šių pasikeitimų kontekste kyla naujų problemų ir naujų galimybių. Nesugebėjus laiku identifikuoti pokyčių ir su jais susijusių problemų bei galimybių, suvokti procesų logikos ir tendencijų, gresia konkurencingumo praradimas. Apjungęs pagrindines šiandieninės aplinkos tendencijas bei veiksniai, lemiančius įmonės darnios plėtros strategiją bei teorines priemones subalansuotumui pasiekti, siūlau savo darnios plėtros strategijos metodologinį modelį (žr. 16 pav. ir trumpą jo aprašymą 17 lenelėje).



16 pav. Teorinės priemonės subalansuotumui pasiekti ir šiandieninės aplinkos tendencijos bei veiksniai, lemiantys įmonės darnios plėtros strategiją

Globalizaciją galima laikyti tais erdvės ir laiko pokyčio procesais, kurie skatina žmonių veiklos sandaros transformaciją, susiedami ir praplėsdami jų veiksmus už regionų ir kontinentų ribų. Taigi globalizacijos sąvoka pirmiausia reiškia, kad socialinė, politinė ir ekonominė veikla peržengia sienas, kai įvykiai, sprendimai ir veikla viename pasaulio regione gali būti reikšmingi tolimų Žemės rutulio regionų individams ir bendruomenėms. Be to, globalizacija reiškia, kad susisiektis per sienas nėra atsitiktinis ar retas, o veikiau pastovus, kai galima aiškiai

nustatyti tarpusavio ryšių, sąveikos modelių srautų, peržengiančių nusistovėjusių visuomenių ir pasaulio tvarkos nustatytų valstybių ribas, intensyvėjimą ar augančią reikšmę.

17 lentelė. Organizacijų plėtros teorijų ir aplinkos elementų esmė (lentelė sudaryta remiantis [4], [5], [6] ir kt. analize)

Elementas	Elemento turinys
Organizacinės elgsenos teorijos	Aiškina, kodėl organizacijos egzistuoja, kodėl ir kuo organizacijos skiriasi.
Vadybos teorijos	Aiškina eksploatacinius organizacijų skirtumus, turi reikšmės valdant organizaciją.
Marketingo teorijos	Nustato tikslinę veiklos orientaciją, aiškina organizacijos ryšį su aplinka bei organizacijos vidinius ryšius.
Psichologijos teorijos	Aiškina individo elgesį, individų tarpusavio santykius, jų elgesį grupėje ir grupių įtaką individams.
Verslo etikos teorijos	Atskleidžia ir pagrindžia veiksmų esmę, kurie pripažįstami teisingais (ar neteisingais), leidžia patikslinti argumentus vertinant reiškinius, sudarančius moralės lauką.
Buhalterinės apskaitos teorijos	Apibrėžia kontrolės funkciją.
Europos Sąjungos plėtra	Rinkų plėtra – naujos galimybės ir grėsmės, rinkų pasidalijimas tarp šalių ir šalių grupių.
Pasaulinės verslo aplinkos pokyčiai	Hyperkonkurencija, įmonių bendradarbiavimas ir kooperacija verslo tinkluose, aljansuose ir pan.
Informacinių technologijų plėtra	Su informacinių technologijų laimėjimais yra sietina globalių procesų plėtra – verslo organizavimas globaliu mastu.
Gamybos pokyčiai	Pokyčiai pasireiškia per išteklių poreikį, žinių panaudojimo laipsnį bei gaminio individualumą.
Ekologinė-socialinė atsakomybė	Atsakomybė, kuria remiantis įmonės derina socialinius bei aplinkos apsaugos klausimus su verslo valdymu bei bendradarbiavimu savanoriškais pagrindais su visais naudos gavėjais.
Įtakos grupės	Jų judėjimai skatina įmones prisiimti socialinę-ekologinę atsakomybę.

Toliau apžvelgsiu pagrindines tendencijas ir svarbiausius aspektus.

Kalbant apie **ES plėtrą**, svarbu suprasti, jog bendroje ekonominėje erdvėje iš esmės keičiasi konkurencijos sąlygos. Esant bendrai technologijų, darbo jėgos, išteklių, finansinio kapitalo rinkai, konkurencinio pranašumo problema įgyja visai kitą turinį ir prasmę. Minėtieji veiksniai prieinami visiems, ir jie nepadės pasiekti, o svarbiausia – išlaikyti ilgesnį laiką nors kiek didesnę konkurencinį pranašumą. Todėl jis gali būti pasiekiamas tik sukūrus ir plėtojant pačios organizacijos išskirtines savybes, leidžiančias pasiūlyti kokybiškesnius produktus ar paslaugas, kurios naudingos vartotojui. Tampa aišku, kad konkurencinį pranašumą šiuolaikiniame versle savo – žiniomis, patirtimi ir gabumais sukuria žmonės. Būtent organizacijos intelektualinis kapitalas tampa lemiamu veiksnio konkurencinėje kovoje. [8]

Negana to, globalizacijos sąlygomis kiekvienai organizacijai tenka veikti vientisoje ekonominėje erdvėje, kurioje iš esmės konstatuojama hiperkonkurencija (**pasaulinės verslo aplinkos pokyčiai**). Vienai organizacijai išlikti tokioje rinkoje yra nepaprastai sunku. Todėl visiškai natūralu, kad organizacijų bendradarbiavimas ir kooperacija tampa jų sėkmės ir plėtros pagrindu. Bendradarbiavimas ir kooperacija padeda sukurti aukštesnės kokybės ir mokslinio-techninio lygio produktus ir paslaugas, kartu padidėja jų pridėtinė vertė, užtikrinamas lankstumas, greičiau

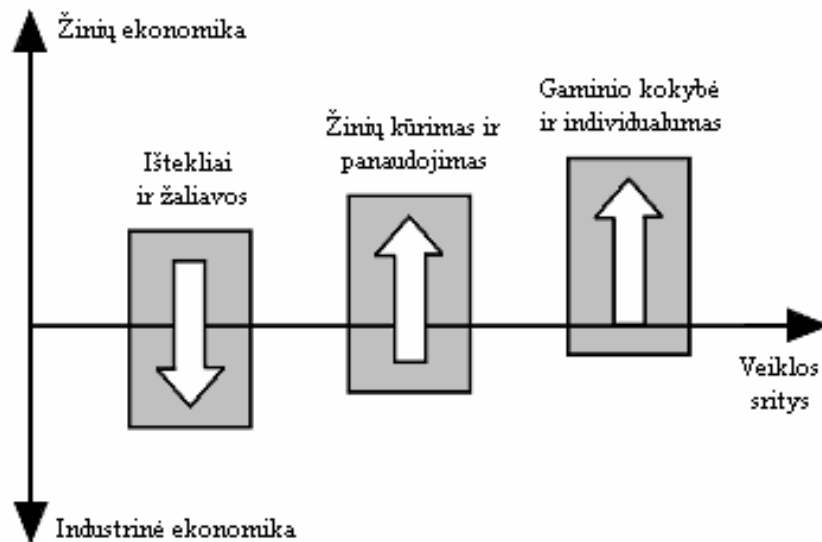
reaguoja į klientų poreikių kaitą, sumažėja gamybos ar paslaugų kaštai, geriau pritaikoma sukaupta organizacijų patirtis ir personalo sugebėjimai. Bet produktai ir paslaugos tampa vis labiau kompleksiški, dažnai reikalauja ne vienos, o daugelio technologijų. Todėl ir šis veiksnys skatina organizacijų bendradarbiavimą ir kooperaciją, nes tikslui pasiekti reikia suvienyti intelektualinį kapitalą - žinias. Kita vertus, vartotojai vis labiau orientuojasi į jų individualių poreikių tenkinimą. Tai reikalauja organizuoti masinę gamybą pagal užsakymus. O specializacija siekia toki lygį, kad sėkmingai sukurti galutinį produktą galima tik dėl organizacijos, dalyvaujančios vertės kūrimo grandinėje, suinteresuotumo. Dėl šių priežasčių bendradarbiavimas ir kooperacija turi būti naudinga visiems proceso dalyviams.

Jeigu įvertinsime globalios ekonomikos sąlygas ir į pirmą vietą iškelsime verslą, jo tęstinumo svarbą, tai strategijos formavimą suvoksime kaip verslo plėtros procesą, t. y. organizacijos funkcinės priklausomybės verslo erdvei plėtros procesą. Šiuo atveju organizacinių strategijų erdvė išplečiama, susiejama su verslo galimybėmis globaliu mastu. Kadangi šiuolaikiniame pasaulyje versle dalyvauja daugybė žmonių, jų sukurtų struktūrinių vienetų, tai atskirą organizaciją reikia laikyti tik verslo sistemos elementu, atliekančiu tam tikrą funkciją arba keletą funkcijų. Viena vertus, būdama verslo sistemos dalimi, organizacija patenkina tam tikrą poreikį, kita vertus, gauna komercinės naudos. Toks sisteminis požiūris leidžia suvokti, kad organizacijos perspektyvą, jos veiklos tikslingumą daugiausia lemia sistemos, kurios elementas ji yra, charakteristikos. Taigi, kad organizacija išliktų ir sėkmingai veiktų, ji privalo arba nuolat taikytis prie pokyčių, vykstančių jos aplinkoje, arba daryti įtaką tai aplinkai, plėsdama savo funkcinio naudingumo įvaizdį. Globalizacijos procesų sąlygomis organizacijos verslą turi plėtoti kartu su globalios rinkos plėtra. [8]

Globalizaciniai procesai, ypač transnacionalinių korporacijų aspektu, yra glaudžiai susiję su kitu itin svarbiu procesu - sparčiu **informacinių technologijų vystimusi**. Pažangios informacinės technologijos sudarė prielaidas atsirasti naujiems tarptautinės gamybos organizavimo būdams, išvengiant tradicinės hierarchijos, kai užsienyje esantys padaliniai kontroliuojami iš pagrindinės būstinės. Informacinių technologijų įtaką ir reikšmę tarptautinei gamybai apibendrintai galima nusakyti trimis punktais (Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 2002) [8]:

- daugelyje transnacionalinių korporacijų tarptautinės gamybos tinklų valdymo procese centralizuotą kontrolę pakeitė ne tokios hierarchinės vadybos formos, antrinėms įmonėms suteikiančios daugiau savarankiškumo ir skatinančios abipusę komunikaciją;
- transnacionalinės korporacijos vis dažniau sudaro rangos sutartis su smulkiomis ir vidutinėmis įmonėmis, taip susidarydamos galimybę perkelti ant smulkiojo ir vidutinio verslo išlaidas, susijusias su prisitaikymu prie kintančių rinkos sąlygų;
- tos pačios pramonės šakos įmonės vis labiau bendrauja per specialias skirtingų šalių firmų bendradarbiavimo įmones, sukurtas siekiant vykdyti bendrus tyrimus ir kartu vystyti technologijas, taip mažindamos konkurencinį konfrontavimą ir vystydamos konkurencinius pranašumus išnaudojant ne tik savo ar savo šalies technologinę bazę.

Atskiros analizės reikalauja ir **gamybos pokyčiai**, sąlygoti inovacijų. Žinių ekonomika keičia industrinę ekonomiką, kartu kinta gamybos pobūdis. Pokyčiai pasireiškia per išteklių poreikį, žinių panaudojimo laipsnį bei gaminio individualumą. Gamybos pobūdžio kitimas pavaizduotas 17 paveiksle.



17 pav. Gamybos pobūdžio kitimas (Bieliūnas, 2000) [8]

Paveiksle parodyta, kaip ekonomikai persiorientuojant nuo industrinės ekonomikos į žinių ekonomiką, keičiasi kai kurios gamybos veiklos sritys. Sąlyginai mažėja išteklių ir žaliavų poreikis, vis didėja žinių panaudojimo gamyboje reikšmė, auga gaminio individualumas. Masinė gamyba siekiant masto ekonomikos netenka dalies savo aktualumo, mažėja pelno marža. Tuo tarpu plintantis individualus požiūris į kiekvieną vartotoją leidžia sukurti didesnę pridėtinę vertę. Trumpėjantys produkto gyvavimo ciklai savo ruožtu reikalauja organizacijoms prisitaikyti prie gamybos pobūdžio kitimo. Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, reikalaujantis žinių ir lankstumo, tampa ir svarbiu konkurencingumo veiksnium.

Be jokios abejonės, gamybos pobūdžio kitimas paveikia ir valdymo procesus, tiek valstybės, tiek verslo lygmeniu. Santykinai mažėjant išteklių ir žaliavų poreikiui, mažėja ir strateginių placdarmų aktualumas. Verslas iš valstybės reikalauja vis kvalifikuotesnės darbo jėgos, vis didesnio verslo aplinkos prisotinimo žiniomis.

Tuo metu, kai vyksta ekonomikos globalizacija, politika daugelyje pasaulio vietų lokalizuojasi. Verslas paprastai nori laisvai pasiekti bet kuriuos išteklius ir bet kurias rinkas. Tačiau kuo labiau auga verslo mobilumas, tuo labiau vietinių bendruomenių likimas tampa priklausomas nuo tolimų jėgų, kurių jos nebegali kontroliuoti. Atsakydami į tai, vietiniai politikai, remdamiesi savo rinkėjų nepasitenkinimu ir nesaugumu bei žadėdami apsaugoti vietinį verslą ir darbo vietas, įveda įėjimo ar išėjimo iš jų rinkos apribojimus. Dėl šios priežasties kosmopolitai turi žaisti aukšto lygio politinį žaidimą (Kanter, 1995). [8]

Įtakos grupių judėjimas verčia sprendimų priėmėjus kur kas atidžiau įvertinti organizacijos išorinėje ir vidinėje aplinkoje vykstančius procesus. Priimant sprendimus tapo aktualu atsižvelgti ne tik į tiesioginės naudos siekimą, bet ir į

daugelio veikiančių įtakos grupių interesus. Šalia keliamų tiesioginės veiklos ekonominių tikslų tenka priimti socialinius ir aplinkosauginius išsipareigojimus.

Pagrindine **korporatyvios socialinės ir ekologinės plėtros** priemone galima laikyti Pasaulinį susitarimą, kuris pirmą kartą buvo pristatytas Jungtinių Tautų generalinio sekretoriaus Kofi Annano Pasaulio ekonomikos forumo metu 1999 metais. Pasaulinis susitarimas — tai savanoriška iniciatyva. Prie jo prisidėjusios įmonės numato savo verslo raidą tokia linkme, kad Pasaulinis susitarimas ir jo principai taptų kompanijos strategijos, kultūros ir kasdienio darbo dalimi.

Pasaulinio susitarimo tikslas — skatinti verslo įmones atsakingai vykdyti savo verslą, nedaryti žalos aplinkai, vietos bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su Jungtinėmis Tautomis, atskirų šalių vyriausybinio ir nevyriausybiniu sektoriumi dalyvauti visuomenės raidoje ir sprendžiant socialinių ir aplinkos apsaugos problemas, ir tokiu būdu prisidėti prie harmoningos ūkio raidos. Privatus sektorius, bendradarbiaudamas su socialinės aplinkos atstovais, gali padėti įgyvendinti Generalinio sekretoriaus viziją - darnesnė ir socialiai aprėpianti pasaulio ekonomikos plėtra. Šiandien Pasauliniame susitarime dalyvauja šimtai bendrovių, tarptautinių darbo ir pilietinių organizacijų iš viso pasaulio.

18 lentelė. Pasaulinio susitarimo principai

Žmogaus teisės	
1 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos remtų ir gerbtų tarptautinę žmogaus teisių apsaugą savo įtakos sferoje
2 principas	Užtikrintų, kad jos pačios neprisidėtų prie žmogaus teisių pažeidinėjimo
Darbo jėga	
3 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų asociacijų laisvę ir pripažintų teisę į veiksmingas bendras/kolektyvines derybas
4 principas	Bet kokios formos privalomojo ar priverstinio darbo eliminavimas
5 principas	Vaikų darbo panaikinimas
6 principas	Diskriminacijos, susijusios su įdarbinimu ir profesija, panaikinimas
Aplinkos apsauga	
7 principas	Siekiama, kad verslo organizacijos paremtų prevencines programas, užtikrinančias aplinkos apsaugą
8 principas	Imtųsi iniciatyvų aplinkosauginei atsakomybei didinti
9 principas	Skatintų aplinkai palankių technologijų vystymąsi ir paplitimą
Kova su korupcija	
10 principas	Verslo organizacijos turi kovoti prieš visas korupcijos formas (tarp jų - papirkinėjimą ir kyšininkavimą)

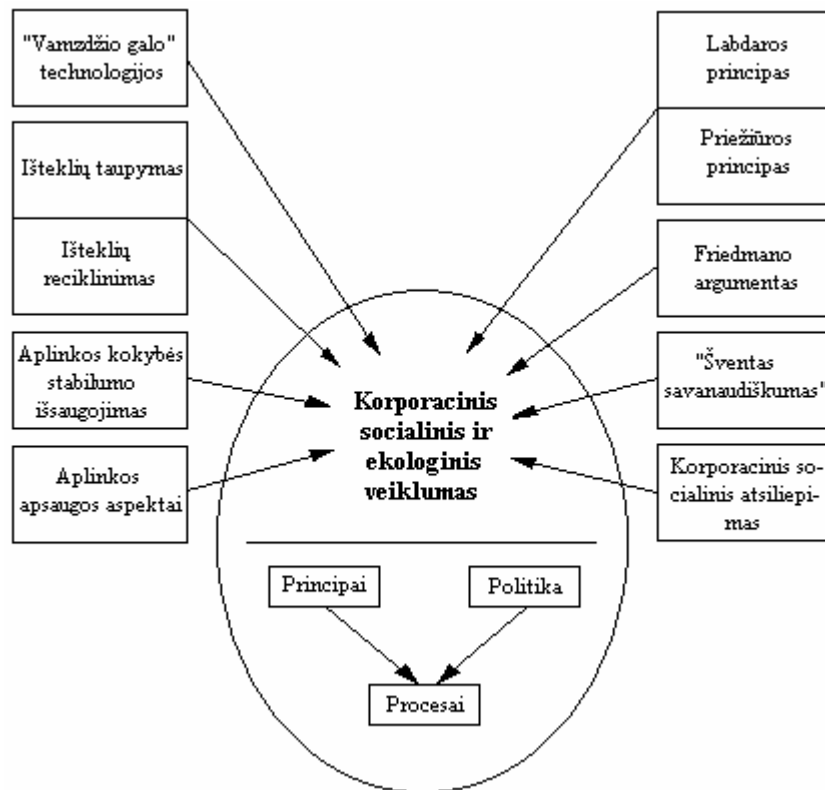
19 lentelė. Įtakos grupių vaidmuo įmonės darnios plėtros strategijai (sudaryta pagal [8])

Tipas	Įtakos grupė	Jų ryšys su organizacija
RINKOS DALYVIAI	Klientai ir vartotojų organizacijos	Matydami prieš akis aplinkai ir visuomenei nedraugiškos kompanijos ir jos produktų įvaizdį vartotojai mažiau pirks jos gaminius, mažės įmonės pardavimai, pajamos ir apyvarta. Socialiai ir ekologiškai neatsakingam verslui net gali būti paskelbtas boikotas.
	Savininkai	Jų daromas spaudimas labiau juntamas mažose ir vidutinėse įmonėse, kur savininkai dažnai būna ir vadovai. Savininkai suinteresuoti įmonės draugiškumu aplinkai ir visuomenei dėl to, kad jie taip pat yra visuomenės dalis ir gali susilaukti kitos visuomenės dalies pasmerkimo, jei jų turimas ar valdomas verslas įgis neigiamą atspalvį.
	Darbuotojai ir darbuotojų profsąjungos	Korporacinis socialinis ir ekologinis veiklumas glaudžiai siejasi su sauga ir sveikata darbe, todėl darbuotojai savo pačių labui siekia dirbti aplinkai draugiškais metodais. Organizacijai ėmusis socialinės ir ekologinės atsakomybės galima papildoma darbuotojų nemateriali motyvacija darbui. Kartu sustiprėja organizacijos pozicijos konkuruojant darbo rinkoje dėl kvalifikuotų specialistų.
	Konkurentai	Socialiai ir ekologiškai atsakingas verslas, savo strategijoje akceptavęs socialinį ir ekologinį veiklumą, gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą. Sunkios rinkos konkurencijos situacijoje kiekvienas pranašumas gali lemiama paveikti organizacijos sėkmę ar sąlygoti išlikimą. Jei konkurencinėje situacijoje dalis konkuruojančių įmonių elgsis socialiai ir ekologiškai atsakingai, kitos įmonės irgi bus priverstos sekti jų pėdomis.
	Platintojai	Platintojai gali atsisakyti platinti nedraugiškus aplinkai ir visuomenei gaminius, bendrauti su neigiamą įvaizdį turinčia įmone. Kiekvienas platintojas prisiima dalį atsakomybės už platinamo produkto poveikį aplinkai ir visuomenei. Jei produktas yra nekorektiškas, platintojas gali sulaukti sankcijų iš įvairių rinkos, aplinkos apsaugos ar socialinės priežiūros institucijų, iš jo gali būti pareikalauta garantuoti produkto ar paslaugos nukenksminimą, perdirbimą ar utilizavimą. Dažnai platintojai prisiima ir dalį rizikos, kuri gali smarkiai padidėti esant platinamų produktų gamintojo socialiniams ir ekologiniams konfliktams su aplinka bei sociumu.
	Tiekėjai	Jeigu produktas ar žaliavos yra potencialiai pavojingos aplinkai ar visuomenei, tiekėjai gali nesiryžti produktą tiekti kompanijoms, kurios negarantuoja korektiško elgesio su juo. Efektyvus socialinis ir ekologinis veiklumas tokiu atveju pasitarnauja kaip savotiškas garantas, užtikrinantis teisingą ir saugų elgimąsi su žaliavomis.
VIEŠOJI NUOMONĖ, ĮSTATYMŲ LEIDYBA IR REGULIAVIMO BEI PRIEŽIŪROS INSTITUCIJOS	Finansinės institucijos	Draudimo kompanijos ir bankai, išduodami draudimo poliusus ar kreditus, įvertina įvairias rizikas, nuo to priklauso palūkanų norma, draudimo įmokų suma ar net principinis sprendimas dėl paskolos ar poliso išdavimo. Ne išimtis ir aplinkosauginė bei socialinė rizika. Įmonėms, kurios nevaldo šių rizikų, gali būti pakankamai sunku bendrauti su finansinėmis institucijomis. Verslo socialinė ir ekologinė atsakomybė yra papildomas argumentas nemažai daliai investuotojų priimančių investicinius sprendimus (yra net „socialinės sąžinės“ ir „žaliojo paso“ investicinių fondų tipai, investuojantys atitinkamai į socialiai atsakingų ir aplinkai draugiškų korporacijų vertybinius popierius), finansų institucijoms atidarant kreditines linijas.
	Nacionalinės aplinkosaugos, saugos ir sveikatos darbe, socialinio draudimo reguliavimo bei priežiūros institucijos	Nevykdamas įstatymuose numatytų normų, neprisiimant atsakomybės už sukeltą neigiamą įtaką sociumui ir aplinkai, nacionalinės reguliavimo bei priežiūros institucijos gali paskirti organizacijai sankcijas, kurios iš esmės gali komplikuoti verslo vykdymą ar net tapti organizacijos veiklos nutraukimo priežastimi.
	Tarptautinės aplinkosaugos, saugos ir sveikatos darbe, socialinio draudimo reguliavimo bei priežiūros institucijos	Jų veikla ypač aktuali vykstant integraciniais procesams ir rinkų globalizacijai. Lietuvai ypač aktualu pasiekti Europos Sąjungos normų ir standartų atitiktį.
	Žiniasklaida ir įvairios nevyriausybinių organizacijų	Atsižvelgiant į organizacijos socialinių ir aplinkosauginių įsipareigojimų vykdymą, šios institucijos gali suformuoti atitinkamą organizacijos įvaizdį su visomis iš to kylančiomis pasekmėmis.

Pasaulinis susitarimas remiasi žmogaus teisių, darbo jėgos ir aplinkosaugos principais (žr. 18 lentelę), išvardintais šiuose dokumentuose:

- Visuotinė žmogaus teisių deklaracija;
- Tarptautinės darbo organizacijos deklaracija dėl pagrindinių principų ir teisių darbe;
- Rio de Žaneiro deklaracija dėl aplinkosaugos ir plėtros;
- Jungtinių Tautų konvencija prieš korupciją.

Kaip verslas įgyvendina socialinę ir ekologinę atsakomybę, galima nustatyti iš **korporacinio socialinio ir ekologinio veiklumo modelio** (žr. 18 pav.).



18 pav. Korporacinis socialinis ir ekologinis veiklumas[8]

Korporacinis socialinis veiklumas ir korporacinis ekologinis veiklumas pasireiškia per proceso valdymą. Tai yra moderni koncepcija, įtvirtinta ir kokybės vadybos standarte ISO 9001: 2000. Procesinio požiūrio privalumas - nuolat gerėjantis valdymas, kurį užtikrina šis požiūris, taikant jį sistemos individualių procesų ryšiams, taip pat šio proceso deriniams bei jų sąveikai (ISO 9001: 2000). Suprantant ir tenkinant reikalavimus, nagrinėjant procesus pridėtinės vertės atžvilgiu, nustatant procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis, nuolat gerinant procesus, esminį vaidmenį vaidina bendrieji veiklos principai ir suformuluota politika.

Įtakos grupės pagal veiklos pobūdį skirstomos į du tipus: A ir B. Įtakos grupės veikia organizaciją dvejopai: „stumdomos“ (A tipo įtakos grupės - rinkos dalyviai) ir „traukdomos“ (B tipo įtakos grupės - viešojo nuomonė, įstatymų

leidyba ir reguliavimo bei priežiūros institucijos) (Belz, Strannegard, 1997). [8] Dažniausiai minimos įtakos grupės ir jų ryšys su įmone, jų įtaka įmonės subalansuotos plėtros strategijai pateiktos 19 lentelėje.

Išsiaiškinus tai, jog įmonės intelektinis (žmogiškasis) kapitalas tampa lemiamu veiksniu konkurencinėje kovoje, reikšmingą vaidmenį pritraukiant į įmonę ir išsaugant joje kvalifikuotus darbuotojus atlieka **psichologijos motyvacijos teorijos**. Jų supratimo ir praktinio pritaikymo galimybės pateiktos 20 lentelėje. Motyvacija šiuo atveju reikšminga tuo, kad ja galima skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus, tinkamą jos tikslų įgyvendinimą. Personalo motyvacija įtakojamas darbo našumo lygis, organizacijos socialinis klimatas, darbo jėgos kaita, pravaikštos, veiklos rezultatų kokybė, nuostoliai, idėjų pasiūlymai, prisiimama atsakomybė už darbą ir t.t.

Egzistuoja tamprus ryšys tarp verslo subalansuotos plėtros ir **verslo etikos**. Yra daug etikos sampratų ir apibrėžimų, tačiau kalbant apie verslo socialinę ir ekologinę atsakomybę svarbiausiu laikytinas etikos aspektas, apimantis priimamų sprendimų poveikio kitiems analizę. Dauguma etinių verslo klausimų patenka į vieną iš keturių lygių: *visuomeninį, išorinių įtakos grupių, vidaus politikos bei asmeninį* (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). [38]

- *Visuomeniniu* verslo etikos lygiu nagrinėjamos pagrindinės visuomenės institucijos. Politinė ekonominė sistema, valstybės valdžios vaidmuo reguliuojant verslo subjektų tarpusavio santykius, turtinės padėties bei atlygio už darbą nelygumai yra nagrinėjami priimtų vertybių kontekste. Kiekvienas vadovas, būdamas ir visuomenės narys, gali turėti įvairių nuomonių šiais klausimais.
- *Išorinių įtakos grupių* verslo etikos lygiu nagrinėjama, kaip korporacija turėtų elgtis šių grupių atžvilgiu. Įtakos grupės, naudodamosios įvairiais socialiniais svertais, daro įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams ir yra veikiamos tų sprendimų įgyvendinimo rezultatų. Svarstytinės veiklos yra labai įvairios - nuo vartotojo teisingo informavimo apie produkto savybes iki įsipareigojimų verslo partneriams.
- Trečiajame verslo etikos lygyje koncentruojamasi ties *vidaus politika*. Aptariama, kokie įdarbinimo, atleidimo iš darbo ir atlygio už darbą santykiai turėtų būti traktuojami kaip teisingi, o kokie - ne.
- *Asmeniniu* verslo etikos lygiu nagrinėjami santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, tarp kolegų. Itin aktualūs klausimai, ar visuomet, neatsižvelgiant į pasekmes, reikia būti sąžiningam, ar leidžiamas „šventas melas“; ar galima kitus žmones laikyti priemonėmis savo tikslui pasiekti.

Didėjanti konkurencija verčia visų pirma susimąstyti, kaip išlaikyti esamus pelningus klientus, tik po to - kaip užmegzti ryšį su naujais. Kaip vartotojai šiandien dažnai kokybę mes vertiname ne tik pagal tai, kas mums yra siūloma ir parduodama, bet ir kaip mums padedama patenkinti mūsų poreikius ir norus. Rūpinimasis vartotoju vis dažniau suprantamas kaip vartotojo įtraukimas į produkto kūrimo, pirkimo ir vartojimo procesą. Šiandieninėje hiperkonkurencinėje rinkoje, kur vartotojų reikalavimai nuolat auga, tampa aktualūs ir šiandieninės **marketingo**

filosofijos akcentų pokyčiai. Santykių marketingas išskyta kaip naujas fenomenas, sulaukiantis didžiulio mokslininkų ir praktikų susidomėjimo. [35]

20 lentelė. Motyvacijos turinio ir proceso teorijos iš vadovo pozicijų (sudaryta remiantis [7], [19] analize)

	Teorinis paaiškini- mas	Vadybinis pritaiky- mas	Teorijos	Padarytos prielaidos	Praktinio taikymo vertė	Problemos ir apribojimai
MOTYVACIJOS TURINIO TORIJOS	Aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, nagrinėja poreikių prigimtį ir struktūrą.	Vadovai turi žinoti apie žmonių poreikių, troškimų ir tikslų skirtumus, nes kiekvienas žmogus yra unikalus.	Maslow poreikių hierarchija	Žmonės stengiasi patenkinti pagrindinius poreikius prieš aukštesnės pakopos.	Naudojamas vadovų, nes suteikia žinojimo, kaip motyvuoti darbuotojus, jausmą.	Nekalbama apie individualių skirtumų problemą; dėl dinaminės poreikių prigimties ribota tyrimų parama.
			Alderfer EGA teorija	Žmonės, nepatenkinę augimo poreikių, nusivilia, regresuoja ir nukreipia dėmesį į žemesnės pakopos poreikius.	Nukreipia dėmesį į pasekmes, kai nepatenkinami poreikiai; nusivylimas gali būti pagrindinė abejingumo priežastimi.	Neatlikta pakankamai tyrimų, atlikti tyrimai yra daugiau savianalizuojantys ir keliantys klausimą, ar matavimai yra ištis gerai. Kita problema – ar individai tikrai turi tik 3 poreikių sritis.
			Herzberg dviejų veiksmų teorija	Eliminavus nepasitenkinimą sukeliančius veiksmus, galima pasiekti tik ramybės būseną, bet ne motyvaciją.	Kalbama vadovams suprantama kalba, identifikuojami motyvatoriai, kuriuos vadovai gali vystyti, reguliuoti, naudoti.	Ne kiekvienas darbuotojas turi panašius poreikius, teorija neatitinka mokslinio matavimo standartų, nebuvo atnaujinta, kad atspindėtų pokyčius visuomenėje, kalbant apie darbo sąlygas ir atlygio poreikius.
			McClelland įgytų poreikių teorija	Žmogaus poreikiai yra įgyti iš socialinės kultūros, taigi, apmokymai ir lavinimas gali įtakoti žmogaus poreikių stiprumą.	Asmens poreikiai gali būti patenkinti vadovybei įsikišant per mokymą – išugdant poreikius, sutampančius su organizacijos tikslais.	Interpretuoti Tematinę Apercepcijos Testą, įvertinantį pasiūlytus poreikius, yra sudėtinga, efektas, kurį apmokymai turi besikeičiantiems poreikiams, nebuvo pakankamai išbandytas.
MOTYVACIJOS PROCESO TORIJOS	Apibūdina, paaiškina ir analizuoja, kaip yra įtakojamas, nukreipiamas, palaikomas ir slopinamas elgesys, nagrinėja, kaip poelgiai atsispindi elgsenoje.	Vadovai turi suprasti motyvacijos procesą ir kokius pomėgiai, apdovanojimai ar laimėjimai įtakoja elgesį.	Skinner pastiprinimo teorija	Asmuo laikomas motyvuotu, kai ilgai nei į paskatą reaguoja dėsniniu elgesiu, kurį apsprendžia jo pasekmės.	Aiškina, kaip konkretaus elgesio pasekmės bei jų įgyvendinimas veikia jo pasikartojimą.	Nėra tikro elgsenos pasikeitimo – žmogus tiesiog paperkamas, todėl darbuotojo elgesys gali tapti priklausomu nuo išorinio pastiprinimo, ignoruojant savipastiprinimą.
			Vroom lūkesčių (vilčių) teorija	Visa motyvacija sąmoninga, darbuotojo pastangų lygį lemia jo paties išvaizduojami darbo rodikliai, atlygis ir įgyvendintų tikslų rezultatai.	Skatina vadovus detaliau analizuoti motyvacijos procesą, gali parodyti santykį tarp individo ir organizacijos tikslų.	Individai ne visada sąmoningai suvokia savo motyvus, lūkesčius, tyrimuose nėra sisteminės prieigos, bėgant laikui pradinį modelį papildant, teorija tapo sunkiai suprantamu ir taikomu modeliu.
			Adams teisingumo teorija	Žmonės organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir bešališkai.	Atkreipia dėmesį, kad žmonės lygina savo ir kitų atlygius, nuobaudas, teikiamas užduotis ir kitus su darbu sietus dalykus.	Nėra ištirtas neteisingumas remiantis ilgalaikę perspektyvą, ignoruojama reakcija į neteisingumą.
			Locke tikslų nustatymo teorija	Pavieniai asmenys yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti.	Tikslų įgyvendintojo įtraukimas į jų formulavimą, padidina tikimybę, kad su sudėtingais tikslais bus sutikta ir jie bus vykdomi.	Gana sudėtinga nustatyti tikslus ir jų laikytis, teorija netinka sudėtingiems, sunkiai išmatuojamiems darbams.

Pateiksiu vieną mano manymu išsamiausių ir priimtinausių **santykių marketingo** apibrėžimą: „santykių marketingas yra pelningų santykių su pirkėjais ir „stakeholders“ nustatymas, sukūrimas, palaikymas, stiprinimas, o kai reikia - ir nutraukimas, pagrįstas abipusiu tikslų suderinamumu, bendradarbiavimu ir išipareigojimų vykdymu“ (C.Gronroos, 1994).

Pagrindinis santykių marketingo akcentas - kooperaciniai, bendradarbiavimu pagrįsti įmonės, kliento ir/arba kitų marketingo dalyvių santykiai, tuo tarpu sandoris, kuris daugumoje atvejų yra pagrindinis „tradicinio“ marketingo galutinis tikslas apibūdinamas kaip vienkartinis, baigtinis pirkėjo ir įmonės komercinis susitarimas. Santykiais grįsti mainai yra daugialypiai, besitęsiantys, dažniausiai paremti ne vien tik ekonominėmis, bet ir socialinėmis, emocinėmis charakteristikomis. [38]

Pagal santykių marketingo tyrinėjimų kryptis yra mos dvi santykių marketingo mokyklos: į santykius orientuota Šiaurės paslaugų marketingo mokykla, didelį dėmesį skirianti pirkėjo - pardavėjo sąveikai, vidiniam marketingui, akcentuojanti ryšių su klientais užmezgimo svarbą (C.Gronroos ir E.Gummesson) ir Tarptautinė marketingo ir pirkimų grupė (International Marketing and Purchasing Group (IMP)), nagrinėjanti tinklinį bendradarbiavimą pramonės įmonių marketinge (Hakansson, Snehota, Ford). [38]

3.3. Strateginė subalansuotos plėtros nauda įmonei

Kompanijai vykdant subalansuotą plėtrą, galima:

- padidinti savo klientų poreikių patenkinimo ir lojalumo lygį;
- pakelti savo prekę, firminio ženklo ir kompanijos reputaciją;
- padidinti darbuotojų motyvaciją ir našumą;
- sustiprinti ryšius su vietos bendruomene ir valdžia;
- sąlyginai sumažinti išlaidas.

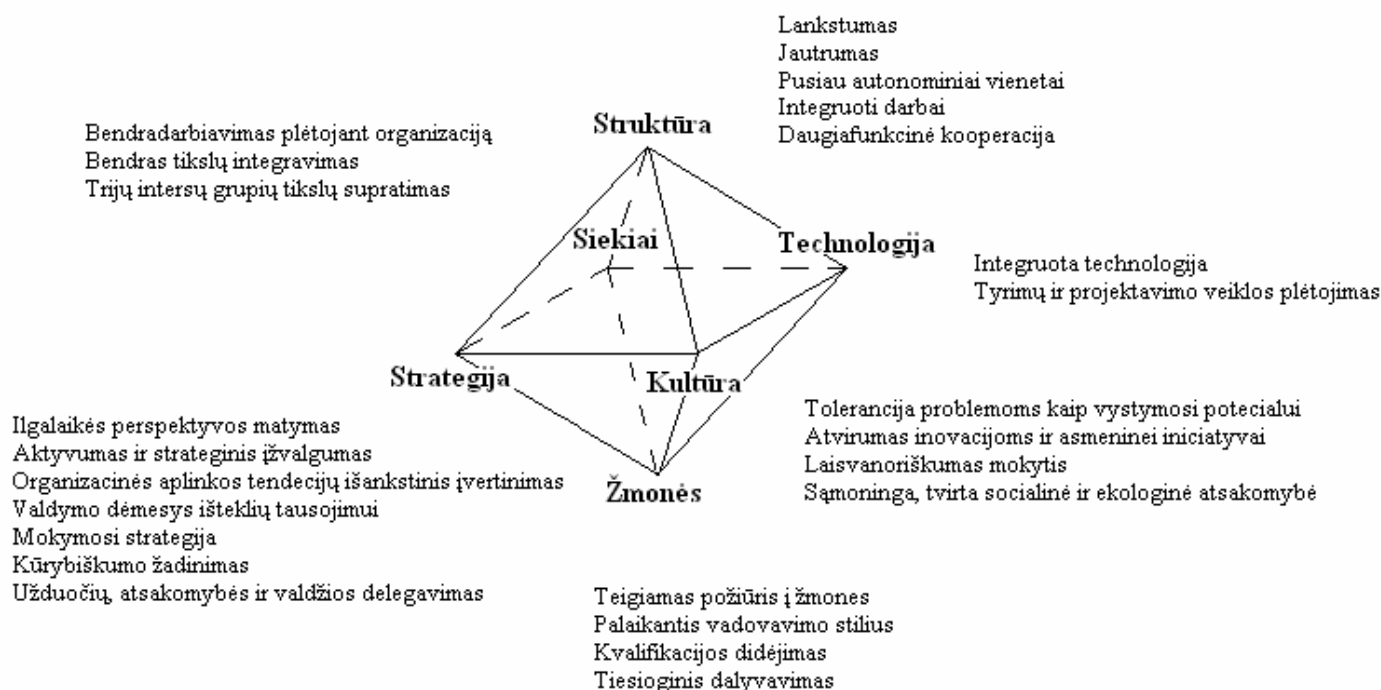
Subalansuota plėtra taip pat atsiliepia efektyviems ryšiams, kurie svarbūs pelningumui, ypač ieškant naujų verslo galimybių.

Pačios įmonės turi prisiimti savireguliacijos funkcijas, jausti socialinę ir ekologinę atsakomybę, stengtis atitikti įvairius visuomenės - darbuotojų, klientų, vartotojų ir kitų suinteresuotojų - lūkesčius. Jos turi išvelgti, jog kitaip nesugebės išlikti konkurencinėje aplinkoje, nes etiškas vartotojas nepirks „nesąžiningai“ (pažeidžiant ekologinius ir socialinius-etinius standartus) pagamintų prekių bei paslaugų. Susiklosčius tokioms aplinkybėms, kyla neišvengiama būtinybė suderinti ekonominę naudą ir su etinėmis vertybėmis. Be abejo, išliekant realistams tenka pripažinti, jog tokia etikos vadyba efektyvi tik ten, kur vartotojai yra pasiturintys. Tuo tarpu ekonomiškai atsilikusiuose kraštuose būti etiškiems dažnai per brangu ne tik įmonėms, bet ir vartotojams. Pastarųjų iniciatyvos galimos tik tada, kai jie finansiškai pajėgūs įpirkti etiškas prekes ir produktus, be to, kai jie „motyvuoti“ viešumui (žiniasklaidai padedant).

Investicijų į aplinką reikšmingumas išsivysčiusiose pasaulio šalyse jau nebe diskusijų objektas, o plačiai pripažinta būtinybė. Pinigai įmonėms sugrįžta – tai jų pagerėjęs prestižas, geresnės galimybės gauti pigius kreditus, komplektuoti kvalifikuotus specialistus ar tinkamai apdrausti ūkinės operacijas. Manoma, kad stipri, rimta ir stabili tik ta įmonė, kuri negaili pinigų draugystei su aplinka.

Šioje vietoje galima paanalizuoti korporacinę elgseną pagal priimtą verslo socialinę ir ekologinę atsakomybę vertės kūrimo kontekste. Korporacijai perorientavus savo veiklą, atsižvelgiant į įstatymų bazę, gali sumažėti pajamų mokestis; čia svarbų vaidmenį vaidina viešoji nuomonė, įstatymų leidyba ir reguliavimo bei priežiūros institucijos. Efektyviau naudojant visų rūšių išteklius, sumažėja kaštai, kas sudaro galimybę arba konkuruoti kainomis, arba padidinti pelno maržą. Korporacijos ar jos siūlomų produktų draugiškumo aplinkai reputacija skatina vartotoją rinktis būtent šią korporaciją. Kartu tai papildomas argumentas platintojams, skatinantis glaudžiau bendradarbiauti. Valdant kapitalo investavimą, būtų įdiegtos švaresnės technologijos, sukurta darbuotojams saugi ir sveika aplinka. Tai savo ruožtu padėtų gauti didesnę žmonių veiklos ir išteklių naudojimo efektyvumą.

Galiausiai – gaunamas sinerginis efektas, kurį lemiantys elementai vykdant subalansuotą įmonės plėtrą pateikiami 19 paveiksle.



19 pav. Elementai, tiesiogiai lemiantys sinergijos efektą įmonėje [43]

Mokslinis straipsnis

ORGANIZACIJOS PLĖTROS TEORIJŲ, STRATEGIJOS IR APLINKOS SĄVEIKA SUBALANSUOTOS PLĖTROS KONTEKSTE

Tomas Sragauskas

sragauskas@one.lt

Vilniaus Gedimino technikos universiteto magistrantas (VPPm-3)

Česlovas Purlys

ceslovas.purlys@sala.lt

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

Žmonija įžengė į XXI amžių, į naują tūkstantmetį, kai reikalingas iš esmės naujas požiūris į mus supančią aplinką, mokslo ir technikos pažangą, įvairių kultūrų ir tradicijų integraciją ir tolesnę ekonomikos raidą, ekonominio augimo esmės supratimą. Praėjusį šimtmetį išbandytos ekonominės plėtros koncepcijos šiuo metu jau nebegali tenkinti žmonijos, kur vyraujančios ekonominės filosofijos ignoruoja fizinį pasaulį bei įteisina ar net skatina ekologinę destruktiją. Dabar reikalinga tokia ekonominė teorija, kuri galėtų pasitarnauti darniai (subalansuotai) plėtrai.

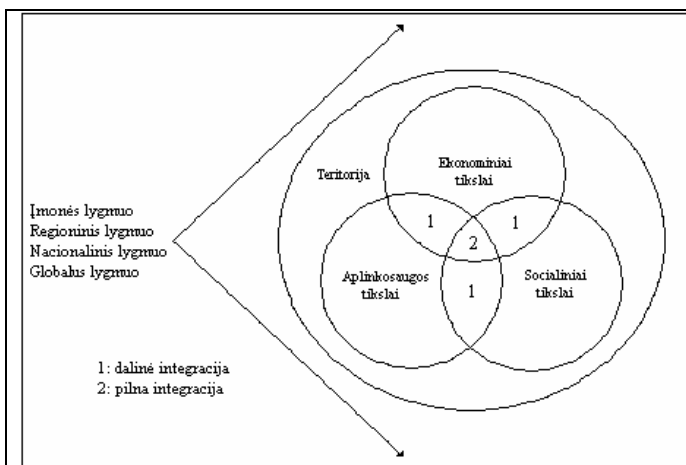
Problemos. Subalansuotos plėtros problemas tyrė ir tiria Spangenberg J.H. [8, 2001], Omann I., Bockermann A., Meyer B. [9, 2000], Dyllick T., Hockerts K. [7, 2002] ir kt., bei lietuviai autoriai Čepinskis J., Smilga E., Žirgūtis V. [1, 2002], Čiegis R. [2, 2002], Matiušaitytė R., Šarkiūnaitė I. [3, 2002] ir kt. Nors subalansuotai plėtrai mokslas skiria vis daugiau dėmesio, tačiau šios teorijos yra vis dar nebaigtos, o jų praktinis pritaikymas yra dar problematiškas.

Straipsnio tikslas – išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių darbus apie subalansuotą plėtrą, teorijų panaudojimo galimybes kuriant bei įgyvendinant organizacijos subalansuotos plėtros strategiją, ją įtakojančius veiksnius ir procesus, nustatyti jų tarpusavio ryšius ir sąveiką.

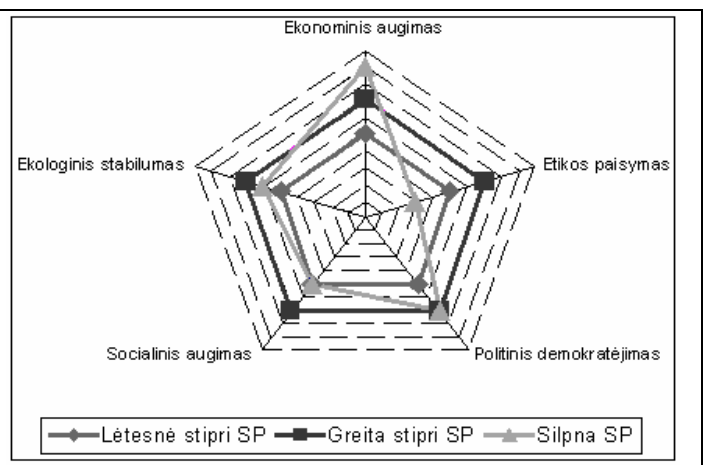
Tyrimo metodas - loginė Lietuvos ir užsienio šalių autorių subalansuotos plėtros tema darbų analizė bei sintezė.

Subalansuota plėtra apima ekonominės veiklos galimus mastus ir kokybę. Ekonominių tyrimų dėmesio centras perkeliamas nuo gamybos mastų ekonomijos prie ekonomikos mastų, siekiant, kad ekonominė veikla būtų priimtinių mastų, atsižvelgiant į ekologinių sistemų talpumą. Kitaip tariant, subalansuotos plėtros filosofija siekiama žmonių, visuomenės ir gamtos tarpusavio santykių harmonijos, kaip pasaulio ateities garantijos. Suprantama, realių pajamų augimui turi būti teikiama pirmenybė, tačiau šis augimas būtų nesubalansuotas, jei to būtų siekiama žalos aplinkai sąskaita.

Subalansuota plėtra, spręsdama poreikių tenkinimo problemas, derina ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus ir dimensijas. Be to, šių dimensijų sąveikai didelę įtaką daro politinė demokratija, pasaulio šalių pastangos išsaugoti taiką ir saugumą (1 pav.). Nors demokratija nėra tiesiogiai susijusi su rinkos ekonomika, jai tenka svarbus vaidmuo įgyvendinant subalansuotą plėtrą. Švedų politologo L.Bennich-Bjorkman žodžiais tariant, subalansuotumas reiškia gerų spendimų priėmimą, visada pasveriant įvairių grupių ir įvairių lygių interesus [2].



1 pav. Subalansuotos plėtros lygmenys ir tikslų integracija
Sudaryta pagal Dyllick T., Hockerts K. (2002) [1]

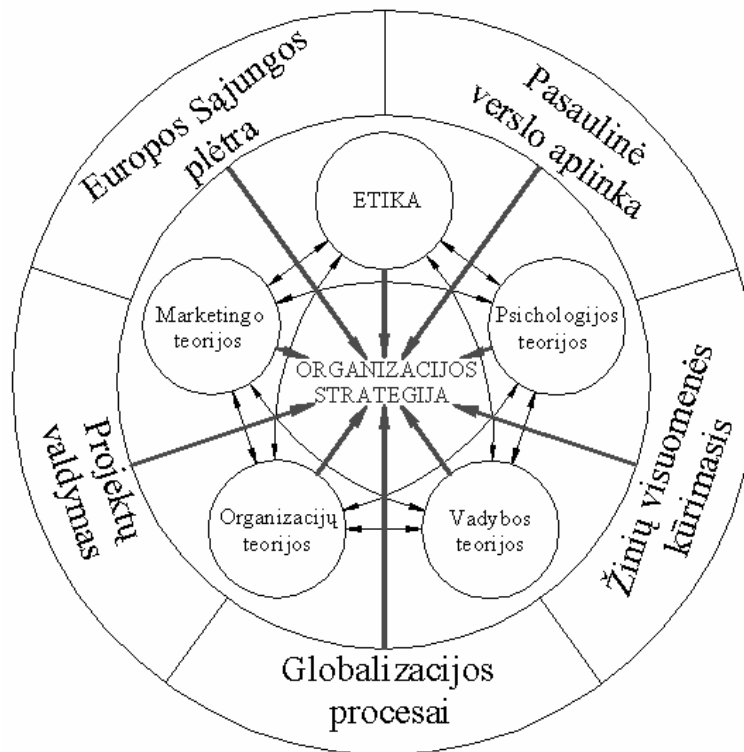


2 pav. Subalansuotos plėtros ir jos formų grafinė išraiška
(sudaryta pagal Čepinskį J., Smilgą E., Žirgūtį V. (2002)) [1]

Galima teigti, kad subalansuotumas daugiau yra normatyvinis etinis principas, pabrėžiantis, kaip turėtų būti vystoma ekonomika bei numatantis nuolatinės žmonių santykių ir veiklos algoritmų kritikos reikmę, kas, pagal Kothari (1994), leidžia apibūdinti subalansuotą plėtrą kaip etinį idealą [3]. Visa subalansuotos plėtros teorijų raidos istorija rodo, kad subalansuotos plėtros etinei dimensijai skiriamas vis didesnis dėmesys. Galima numatyti, kad ateityje subalansuotos plėtros koncepcija plėsis toliau, apimdama vis daugiau dimensijų.

Subalansuota plėtra, kaip įvairialypis ir universalus reiškiny, gali įgyti daug skirtingų formų ir lygių (1 ir 2 pav.). Nuo subalansuotos plėtros sampratos gilumo priklauso strateginės plėtros tikslai, jos įgyvendinimo priemonės ir išteklių orientavimas. Šiuo metu galima išskirti tokius subalansuotos plėtros parametrus kaip subalansavimo stiprumas, greitis, lygis, veiklos sritis [1].

Kuriant organizacijos subalansuotos plėtros strategiją, būtina atsižvelgti į organizacijų plėtros teorijas, jų tarpusavio sąveiką bei ryšį su aplinka. Ši sąveika pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Organizacijų plėtros teorijų, strategijos ir aplinkos sąveika subalansuotos plėtros kontekste

Šiuolaikinių organizacijų plėtros teorijų ir aplinkos esmę paaiškina 1 lentelė, sudaryta remiantis literatūros šaltiniais.

1 lentelė. Organizacijų plėtros teorijų ir aplinkos elementų esmė (sudaryta remiantis [4; 5; 6])

Elementas	Elemento turinys
Organizacijų teorijos	Aiškina, kodėl organizacijos egzistuoja, kodėl ir kuo organizacijos skiriasi
Vadybos teorijos	Aiškina eksploatacinius organizacijų skirtumus, turi reikšmės valdant organizaciją
Marketingo teorijos	Nustato tikslinę veiklos orientaciją, aiškina organizacijos ryšį su aplinka bei organizacijos vidinius ryšius
Psichologijos teorijos	Aiškina individo elgesį, individų tarpusavio santykius, jų elgesį grupėje ir grupių įtaką individams
Etika	Atskleidžia ir pagrindžia veiksmų esmę, kurie pripažįstami teisingais (ar neteisingais), leidžia patikslinti argumentus vertinant veiksmus, sudarančius moralės lauką
Globalizacijos procesai	Naujų normų atsiradimas, staigus pasklidimas po visą pasaulį ir atsinaujinimas
Žinių visuomenės kūrimasis	Visuomenė, kurios tolimesnę raidą sąlygoja ne finansinių išteklių deficitas, o idėjų deficitas
Pasaulinė verslo aplinka	Finansų sistema, jos reikšmė ekonomikai, politikai ir socialinei visuomenės padėčiai bei sistemos veiklos reguliavimas
Europos Sąjungos plėtra	Rinkų plėtra – naujos galimybės ir grėsmės
Projektų valdymas	Veiklos organizavimas projekto forma

Išvados:

1. Įmonių plėtrai būtina kokybiškai nauja plėtros strategija, garantuojanti ekonominės, ekologinės, psichologinės bei etinės sistemų subalansuotumą.
2. Prioritetiniai šiuolaikinės organizacijos tikslai: ekonominis augimas ir subalansuotumas, nors pastarasis neretai pasireiškia kaip suvaržymas ekonominiam augimui.
3. Subalansuotumas suprantamas kaip atvira sistema, t.y. jo negalima pasiekti vieną kartą visiems laikams. Tai mobilus reiškiny, nuolat besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis bei visuomenės vertybėmis ir prioritetais.
4. XXI a. įmonių subalansuotai plėtrai būtini:
 - globalinis požiūris į organizacijos veiklos problemas, panaudojant žinių visuomenės koncepcijos pranašumus;
 - darbas kooperuojantis su kitais ir jaučiant savo atsakomybę - plėtros procese vis svarbesnis darysis kolektyvinis dalyvavimas;
 - kritiškas ir sisteminis mąstymas, pripažįstantis sprendimų, su kuriais susiduriame ekonominių procesų metu, moralinius ir etinius padarinius;
 - nauja visumos samprata, strateginio valdymo koncepcijai apimant visuminį verslo pasaulį, regionų ir valstybės valdymo problemas;
 - gyvenimo būdo kaita siekiant apsaugoti žmogų ir gamtinę aplinką;
 - žmogaus teisių gynimas, asmenybės ugdymas;
 - aktyvus daugumos visuomenės narių dalyvavimas politikoje ir gamtosaugoje;
 - žalos gamtai kontrolė, kenksmingos aplinkai žmonių veiklos ribojimas valstybės ir savivaldybių lygmeniu, aplinkai daromos žalos įvertinimas projektų aprobavimo procese.
5. Įsigalint demokratinei politinei santvarkai, užtikrinant turto, nuosavybės ir verslo saugumą bei ugdant iniciatyvą, skatinamas ekonominis augimas, nes atskiri visuomenės individai, organizacijos gali sėkmingiau save realizuoti. Skatinamas socialinis augimas, kuris, taikant gamtos apsaugos mechanizmą, išlaiko ekologinį stabilumą. Tačiau šiuo metu dar nepakankamai įvertinamas kultūrinių, ir ypač etinių veiksmų vaidmuo, nors pastarieji vaidina vis didesnę vaidmenį siekiant ekonominių ir socialinių tikslų. Subalansuotos plėtros veiksmų ir teorijų sąveika straipsnyje išanalizuota remiantis logine mokslinės literatūros analize, įskaitant ir etikos veiksmą. Tiksliai šių veiksmų sąveikai nustatyti reikalingi išsamesni tyrimai.

Literatūra

1. Čepinskis J., Smilga E., Žirgūtis V. Strateginis subalansuotos plėtros valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 22, 2002, 55-67p.;
2. Čiegis R. Socialiai ir ekologiškai orientuotos subalansuotos ekonominės plėtros valdymo principai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002, 77-87p.;
3. Čiegis R., Matiušaitytė R., Šarkiūnaitė I. Visuomenės subalansuotos plėtros koncepcija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002, 43-53p.;
4. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas, Technologija, 1996, 284p.;
5. Kancerevyčius G. Finansai ir investicijos. Kaunas, Smaltija, 2004, 880p.;
6. Pruskus V. Verslo etika. Vilnius, Enciklopedija, 2003, 388p.;
7. Dyllick T., Hockerts K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. // Accepted for publication in: Business Strategy and the Environment.;
8. Spangenberg J.H. (2001). Investing in sustainable development: the reproduction of manmade, human, natural and social capital // Int. J. Sustainable Development. V 4. T 2.;
9. Spangenberg J.H., Omann I., Bockermann A., Meyer B. (2000). Modelling sustainable development. // Integrative systems approaches to natural and social dynamics. – Edited by M. Matthies and H. Malchow. Berlin, Springer.

INTERFACE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT THEORIES, STRATEGY AND ENVIRONMENT (SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONTEXT)

Summary

The article is intended for the analysis of link between organization strategy and sustainable development in the course of economic and management theories, environmental processes and trends.

Issues of economic development became very urgent in the 20th century with the increase of world production, when the contradictions between the growth of materialistic wealth and the worsening decline of natural resources and environmental pollution became clear. The used economic growth models had limitations in applying the sustainable development approach. Traditional models of development are often unable to challenge the needs of complex and changing world. The interaction among the various factors of sustainability and management theories are analysed. The necessity for evaluation of impact of cultural and ethical factors in sustainable development and for further investigation of sustainable development concept are stressed.

Išvados ir pasiūlymai

1. Gamtai imlios (gamtą niokojančios) ir visuomenei nedraugiškos plėtros tipo pasaulinės ekonomikos strategiškai nevaldoma plėtra, neprotingas elgesys gamtos ir visuomenės atžvilgiu sukelia ekologines ir socialines-psichologines problemas. Šių problemų supratimas ir jų strateginis sprendimas apima ne tik priemones, nukreiptas į aplinkos kokybės bei žmonių gyvenimo kokybės gerinimą, bet taip pat – prevencines priemones, ekonomiką perorientuojant subalansuotos plėtros linkme.

2. Siūloma nauja strateginė pažiūra į darnią (subalansuotą) plėtrą.

Darni (subalansuota) plėtra – tai ilgalaikė, stabili ekonomikos ir visuomenės plėtra, derinanti ekonominių (susijusių su įmonės pridėtinės vertės kūrimu), ekologinių (susijusių su racionaliu gamtos išteklių naudojimu bei gamtinės aplinkos neteršimu), socialinių (susijusių su žmonių gyvenimo sąlygų gerinimu), organizacinį-vadybinį (susijusių su racionaliu išteklių – tame tarpe – ir žmogiškųjų – naudojimu) ir etinį (susijusių su verslo ir vadovavimo morale) aspektus.

3. Su nesubalansuota plėtra siejami apribojimai:

- *ekologiniai* (salygojami gamtinių išteklių kiekybinio išsekimo bei kokybinio blogėjimo, taip pat aplinkos užterštumo);
- *ekonominiai* (gamtinių išteklių degradavimas ir išsekimas reikalauja didžiulių kapitalinių įdėjimų naujų išteklių gavimui arba jau esančių eksploatavimo didinimui. Šios išlaidos kasmet auga, tačiau krinta jų efektyvumas. Didėja disproporcija tarp produkcijos išeigos ir tam reikalingų priemonių);
- *socialiniai* (gyventojų sveikatos, žemės ūkio produkcijos kokybės, ekologinių gyvenimo sąlygų blogėjimas);
- *organizaciniai-vadybiniai* (neracionalus, nekūrybiškas ir nekvalifikuotas darbo organizavimas didina išteklių poreikį, stresą darbe);
- *etiniai* (susiję su politinių, teisinių, dorovinių, estetinių įsitikinimų virtimu preke).

4. Subalansuota plėtra, kaip įvairialypis ir universalus reiškiny, gali būti apibūdintas pagal daugelį charakteristikų: dimensijas, tipus, lygmenis, pasiekimo būdus, veiklos sritis, veiklos sektorius, objektą, patvarumo laipsnį, greitį, vertinimo kriterijus ir kt.

5. Subalansuotumo analizėje galima išskirti tokią seką:

- 1) organizacijose vyksta *antropogeninė veikla* (pramoninė gamyba, intensyvus žemės ūkis, šiuolaikinių paslaugų teikimas);
- 2) visa tai didesniu ar mažesniu mastu sukelia *spaudimą aplinkai*;
- 3) blogėjant aplinkos būklei, atsiranda *pavojus* (didėja *rizika*), kad bus peržengtos aplinkos atsparumo (ekosistemų savaiminio atsikūrimo galimybių ribos);

- 4) todėl turi būti išsamiai analizuojami aplinkoje realiai stebimi *fiziniai efektai* (neigiami pokyčiai);
- 5) galiausiai fizinių pokyčių įvertinimai turi įgauti piniginę išraišką, t.y. turi būti atliktas *ekonominis efektų įvertinimas*.

6. Organizacijų ekonominis augimas yra pirminis plėtros tikslas, tačiau subalansuotumą laikau būtinu suvaržymu ekonominiam augimui, kuomet galvojama ne apie trumpalaikius rezultatus, o apie ilgalaikes pasekmes. Plėtros klausimais turi būti atsižvelgiama į visų socialinių grupių, įskaitant pačias neturtingiausias, poreikius ir nuomonę.

7. Akcentuojama, kad taikant universalius ir visuotinai pripažintus subalansuotos plėtros ideologinius ir metodologinius pagrindus, galioja *vieno skėčio principas* – sėkmingai išsprendus vienos kurios nors grupės problemą, jaučiama teigiama dinamika ir kitų problemų grupių sprendime. Daugejant dimensijų kiekiui, subalansuota plėtra tampa sudėtingesniu ir sunkiau valdomu reiškiniu: visose valdymo veiklose tenka įvertinti vis daugiau veiksnių, taikyti sisteminių požiūrį.

8. Subalansuotumo negalima pasiekti vieną kartą visiems laikams. Tai *mobilus tikslas*, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis bei visuomenės vertybėmis ir atiduodamomis pirmenybėmis. Būtinybė derinti poreikius ir jų tenkinimo ribas sietina su tam tikrais apribojimais, kurie kiekvienam vystymosi etapui yra specifiniai.

9. XXI a. organizacijų subalansuotai plėtrai, kuri yra naujas postmodernios civilizacijos žingsnis, mano manymu, būtini:

- a) problemų įvertinimas globaliame kontekste;
- b) darbas kooperuojantis su kitais ir jaučiant savo atsakomybę (plėtros procese vis svarbesnis darosi bendruomeninis (kolektyvinis) dalyvavimas, o ne rinkos santykiai);
- c) kritiškas ir sistemiškas mąstymas, pripažįstantis moralinių sprendimų, su kuriais susiduriame kiekvienų ekonominių procesų metu, etinius padarinius;
- d) naujas istorinis mąstymas, istorinis visumos matymas, strateginio valdymo koncepcijas orientuojant ne tik į verslo pasaulį, bet ir į regionų bei valstybės problemas;
- e) konfliktų sprendimas nesmurtiniu keliu;
- f) gyvenimo būdo keitimas siekiant apsaugoti gamtinę aplinką;
- g) žmonių teisių gynimas;
- h) aktyvus dalyvavimas politikoje;
- i) žalos gamtai ir visuomenei kontrolė, kenksmingos aplinkai ir žmonėms veiklos ribojimas, daromos žalos įvertinimas projektų aprobavimo procese.

10. Verslo pasaulyje ir akademinėje visuomenėje plinta neoficiali sąvoka „lietuviškas uabas“, turinti tam tikrą neigiamą atspalvį. Dažnai šią sąvoką lydintis kontekstas - aiškių pareigų ir atsakomybės nebuvimas, dalyvavimas šešėlinėje ekonomikoje, atsiskaitymas „juodais“ pinigais, kartu mažinant socialines garantijas, aplinkos kaip vertybės nesuvokimas. Akivaizdu, kad tokiose įmonėse korporacinis socialinis ir ekologinis veiklumas neegzistuoja arba yra tik

užuomazgos stadijoje. Ir juo labiau abejotina, ar tokios įmonės turi pakankamai realias perspektyvas greta išsivystytą socialinį ir ekologinį korporacinį veiklumą turinčių korporacijų įtakos grupių interesų kontekste.

11. Korporatyvios socialinės ir ekologinės atsakomybės principai nurodo ekonominės verslo sėkmės užtikrinimą, įtraukiant socialinius ir aplinkosaugos klausimus į kompanijos veiklą. Kitaip tariant, tai klientų poreikių tenkinimas, tuo pačiu pateisinant kitų žmonių, kaip antai darbuotojų, tiekėjų ir įmonę supančios visuomenės, lūkesčius. Tai reiškia įmonės indėlį visuomenei ir jos veiklos daromo poveikio aplinkai valdymą. Visa tai padės išlaikyti įmonės verslo ilgalaikį konkurencingumą.

12. Prekybinių santykių ir investavimo sąlygų liberalizavimas, globalizacijos procesai, technologinės inovacijos, kompiuterių ir kitų informacinių technologijų vystymasis, nuolat spartėjantys pokyčių tempai, išplėtė vartotojų pasirinkimo galimybes, suaktyvino konkurenciją. Įmonės vienu metu priverstos mažinti kaštus, didinti efektyvumą, kelti kokybės lygį, diegti naujoves. Tipiniais strateginiais veiksmais į šiuos, atrodo nesuderinamus, reikalavimus yra lankstumas, standartizacija, prisitaikymas prie individualių poreikių.

13. Įvairialypį strateginio proceso nagrinėjimą lemia paties valdymo proceso sudėtingumas. Strateginiai sprendimai priimami veikiant interesų grupėms, įvertinant politinius, ekonominius, socialinius, ekologinius, technologinius, psichologinius ir kt. veiksnius.

14. Įmonių valdymo praktikoje nereikėtų strategijos kūrimo procese griežtai laikytis vienos strateginės mokyklos logikos. Kuo daugiau strateginių mokyklų loginių elementų įmonė panaudos strategijos kūrimo procese, tuo kūrinys bus brandesnis bei reikšmingesnis jos perspektyvai.

15. Strateginio valdymo teoriją metodologiniu požiūriu, reikėtų suprasti, jog verslas ir jo organizavimo logika – tai turinys ir forma. Būtent turinys – pats verslas – turi būti strateginio valdymo objektas, o ne organizacija. Verslo, kaip turinio, plėtros strategijos formavimas lemia galimas jo organizavimo formas, netgi prireikus – jų kaitą. Deja, ankstesnė strateginio valdymo praktika buvo nukreipta į organizacijos išsaugojimą, t.y. į formos išlaikymą, o ne į funkciją, kuriai organizacija buvo įkurta. Taip korporacinius interesus (pozicijos rinkoje nustatymą, rinkos dalies plėtrą ar vidinio įmonės techninio ir technologinio, organizacinio, finansinio ir vadybinio potencialo ugdymą) iškeliant aukščiau verslo interesų apskritai, organizacinių strategijų erdvėje iš akiračio dingsta daug platesnis verslo erdvės galimybių suvokimas (verslo tinklai, aljansai ir kt.).

16. Aš manau, jog žmonėms, išskylantiems į verslo įmonių, jų padalinių vadovų ar politikos aukštumas, reikalingas istorinis mąstymas, istorinis matymas: įmonės - valstybėje, valstybės – regione, regiono – pasaulyje, kol galų gale žmogaus – istorinėje perspektyvoje, o ne mąstymas asmeninio gyvenimo patyrimo erdvėje!!! Svarbu ne tik jų profesionalumas siekiant norimų įmonės veiklos rezultatų, bet kartu ir moralė – pasiekti norimus rezultatus kitiems nekenkiant !!!

Naudota literatūra

1. Andriuščenka J. Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 8, 1998. 7-15p.;
2. Andriuščenka J. Strateginė verslininkystė: konceptualus požiūris vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003. 23-25p.;
3. Arimavičiūtė M. Strategijos formavimo modeliai. Vilnius: Technika, 1999. 64p.;
4. Auruškevičienė V. Strateginis planavimas Lietuvos pramonės įmonėse: būklė ir problemų sprendimo rekomendacijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 10, 1999. 7-17p.;
5. Auruškevičienė V., Valainytė I. Požiūrio į organizacijos strategiją kaita vadybos mokslo raidos kontekste // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 9, 1999. 139-149p.;
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000. 228p.;
7. Barvidienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2003. 210p.;
8. Bosas A. Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda: KU leidykla, 2004. 625p.;
9. Butkus F.S. Operatyvaus įmonės veiklos valdymas. Vilnius: Technika, 2002. 219p.;
10. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera, 1996. 159p.;
11. Butkus F.S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003. 240p.;
12. Čepinskis J., Smilga E., Žirgūtis V. Strateginis subalansuotos plėtros valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 22, 2002. 55-67p.;
13. Čiegis R. Socialiai ir ekologiškai orientuotos subalansuotos ekonominės plėtros valdymo principai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. 77-87p.;
14. Čiegis R., Matiušaitytė R., Šarkiūnaitė I. Visuomenės subalansuotos plėtros koncepcija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. 43-53p.;
15. Damašienė V., Martinkus B. Pramonės įmonių veiklos strategijų tyrimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 22, 2002. 175-185p.;
16. Ivanauskaitė A. Buhalterinės apskaitos pradmenys. Vilnius: TEV leidykla, 2004. 317p.;
17. Jefimovas B., Stačiokas R. Apskaitos organizavimo ir sąskaitybos pagrindai. Kaunas: Technologija, 2003. 171p.;
18. Jankūnienė J., Ratkevičienė V. Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 8, 1998. 113-120p.;
19. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas, Technologija, 1996, 284p.;
20. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: PLKMŠC, 1998. 456p.;
21. Kancerevyčius G. Finansai ir investicijos. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2004. 880p.;
22. Kavaliauskas P. Subalansuotas vystymas – Lietuvos generalinio plano pagrindas // Tausojanti plėtra informacinėje visuomenėje, 2001. 14-20p.;

23. Knašas A.B. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 18, 2001. 39-51p.;
24. Martinkus B., Sakalas A., Vanagas P. ir kt. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, 2000. 491p.;
25. Pakalnis R. Tausojanti plėtra – šiuolaikinis raidos kelias be alternatyvos // Tausojanti plėtra informacinėje visuomenėje, 2001. 7-13p.;
26. Palubinskas G.T. Strateginio valdymo procesas. Kaunas: Technologija, 1997. 208p.;
27. Pruskus V. Verslo etika. Vilnius, Enciklopedija, 2003, 388p.;
28. Strateginio valdymo užrašai. dėst. E. Trasauskas;
29. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Vilnius, VVK leidykla, 2001, 265p.;
30. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas: Enciklopedija, 2002. 340p.;
31. Andriuščenka J. Strategic planning: problems and perspectives // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, 2003. 7-20p.;
32. Archibugi D., Lundvall B. The globalizing learning economy. Oxford University Press, Oxford scholarship online, 2003. 293p.;
33. Bosas A. Social and ecological responsibility of business // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, 2003. 35-43p.;
34. Hackley, Chris. „We Are All Customers Now...“ Rhetorical Strategy and Ideological Control in Marketing Management Texts. – Journal of Management Studies, 2003, Vol 40, Issue 5, p1325-1352;
35. Shelby D. Hunt, C. Jay Lambe. Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. International Journal of Marketing Reviews, 2000 March, Volume 2, issue 1, p17-43;
36. Staniulienė S. Development of network structures under globalization conditions // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, 2003. 155-162p.;
37. Staponkienė J., Tijūnaitė R., Vekterytė M. The evolution and peculiarities of relationship marketing concept in the changing marketing philosophy and management practice // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, 2003. 205-211p.;
38. Vasiljevienė N. Modern challenges for enterprises and ethical consumerism // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 28, 2003. 219-228p.;
39. Business Responsibility for Sustainable Development by Peter Utting. United Nations Research Institute for Social Development, 2000. 48p.;
40. Caring for our future. Action for Europe's environment. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1999. 142p.;
41. European round table on industry, social dialogue and sustainability. Official Publication of the Europe Communities. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1993. 85p.;
42. Industrial Relations and the Environment in the E.C. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1992. 58p.;

43. The Enterprise and the environment. Highlights of the Research and Case study in Ireland. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1996. 80p.;
44. Towards Sustainability. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1993. 162p.;
45. Training in Enviromental Management-Industry and Sustainability Part 1: Corporate Enviromental and Resource Managemant and Education Requirements. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1996. 260p.;
46. Voluntary Work and the Environment: Local Environmental Development Initiatives in Europe. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1992. 100p.;
47. What Future for Urban Enviroments in Europe? Contribution to Habitat II. Luxembourg: Official Publication of the Europe Communities, 1996. 160p.;
48. Journal of Business Research. A strategy implementation perspective of market orientation. Christian Homburg, Harley Krohmer and John P. Workman. Available online 27 May 2003. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
49. Journal of Business Research. Competitive advantage in the global marketplace a focus on marketing strategy. G. Tomas, M. Hult, Dawid W. Cravens and Jagdish Sheth, Available online 19 December 2000. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
50. Journal of Business Research. Markets and Constituencies. An Alternative View of the Marketing Concept. Kathryn M. Kimery and Shelley M. Rinehart, Available online 21 November 1998. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
51. Journal of Business Research. Moderating unintended pollution the role of sustainable product design. Donald A. Fuller and Jacquelyn A. Ottman, Available online 17 September 2002. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
52. Journal of Business Research. On explaining performance differentials marketing and the managerial theory of the firm. J.W. Stoelhorst, Erik M. van Raaij, Available online 28 May 2002. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
53. Journal of Business Research. The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector. Denise Jarratt and Ramzi Fayed, Available online 19 December 2000. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;
54. Safety Science. Marketing strategies for enhancing safety culture. Angelica M. Vecchio-Sadus and Steven Griffiths, Available online 6 December 2003. [žiūrėta 2005-04-15 – 2005-05-13] Prieiga per internetą: <http://www.ScienceDirect.com>;