



ĮMONIŲ DARNIOS PLĖTROS ĮGYVENDINIMO PRIELAIDOS

Danguolė Oželienė

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilniaus kolegija, Vilnius, Lietuva

El. paštas: d.ozeliene@dok.vgtu.lt

Santrauka. Darnios plėtros koncepcijos įgyvendinimas neįmanomas be visuomenės ir verslo įsitraukimo į šį procesą. Praktika rodo, kad įmonės daugiau dėmesio skiria ekonominiams tikslams, o visuomenės gerovei ir aplinkos apsaugai dėmesio pasigendama. Ilgalaikėje perspektyvoje įmonė išlikti konkurencinga gali tik derindama savo ekonominius tikslus su įvairių interesų grupių ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais poreikiais. Pirmiausiai tam reikalinga tinkama metodinė bazė. Straipsnyje aptariama darnios įmonės samprata, darnios plėtros problematika, analizuojama įvairių tyrėjų šios srities metodiniai sprendimai, akcentuojant jų praktinio pritaikymo galimybes.

Raktiniai žodžiai: darni plėtra, darni įmonė, darnios plėtros rodikliai.

1. Įvadas

Darnios plėtros koncepcija pakankamai aiški kai kalbama apie valstybės plėtrą. Bet darni valstybės plėtra neįmanoma be įmonių darnios plėtros. Verslas ir visuomenė yra betarpiškai susiję. Įmonės kuria darbo vietas, moka atlyginimus, gamina produktus ir teikia paslaugas, reikalingas žmonėms. Taip tenkinami klientų poreikiai ir turėtų kilti žmonių gyvenimo gerovė. Tačiau taip nėra: visuomenė vis dar nepalankiai žiūri į verslą, nes pastarasis neigiamai veikia supančią aplinką, dažnai išnaudoja darbuotojus, pagaminti produktai ne visada atitinka nustatytus kokybės reikalavimus. Žmonijos poreikiai yra begaliniai, o išteklių riboti. Visuomenės gerovės sukūrimas esant ribotoms galimybėms yra rimtas iššūkis. Apie darnios plėtros principų reikalingumą ir būtinybę diskutuojama jau daugiau negu dvidešimt metų, bet įgyvendinti šios koncepcijos nuostatas pasirodo nėra taip paprasta. Pastaruosiu metu visame pasaulyje diskutuojama apie tai, kad norint įgyvendinti darnios plėtros principus reikalinga nauja makroekonominė sistema. Tai naujas santykis tarp privataus ir valstybinio sektoriaus. Darnioje plėtroje valstybė turi vaidinti vis didesnį vaidmenį. Dažnai ekonomistai teigia, kad išeiti iš dabartinės ekonominės krizės gali padėti didesnis vartojimas, bet tai prieštarauja darnios plėtros principams, nes nėra iš ko didinti vartojimo – nykstančių išteklių problema vis aštrėja. Darnios visuomenės plėtros neįmanoma pasiekti be darnios plėtros

principų įgyvendinimo įmonių lygmenyje. Šio straipsnio tikslas išnagrinėti metodinį potencialą apie įmonės darnią plėtrą ir darnumo matavimo metodus, kaip metodines prielaidas įgyvendinti darnios plėtros koncepciją įmonių lygmeniu.

2. Įmonės darnios plėtros interpretacija sistemų teorijos požiūriu

Šiuolaikinės įmonės vis labiau įsitraukia į tarptautinę verslo erdvę. Daugelis įmonių parduoda savo produktus įvairiose pasaulio šalyse, konkuruoja su jų produktais ir paslaugomis, importuoja įvairias prekes, žaliavas bei medžiagas. Svarbu taip organizuoti, tvarkyti ir valdyti įmonės veiklą, kad ji atitiktų ne tik dabartinius, bet ir būsimus rinkos plėtojimosi ir tarptautinės integracijos reikalavimus, kartu sukuriant gebėjimą konkuruoti pasaulio rinkose (Mackevičius 2007: 252). Konkurencingos verslo rinkos sąlygomis svarbiausios kiekvienos įmonės problemos yra šios: gamybos efektyvumo didinimas, racionalus išteklių naudojimas, produkcijos kokybės gerinimas ir išlaidų mažinimas. Be to siekdamas sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonės privalo nuolat ieškoti rezervų veiklai gerinti, kurti naujus produktus ir paslaugas, taikyti naują techniką ir technologijas, tobulinti valdymo metodus (Mackevičius 2007: 19).

Pirmosios organizacijos buvo kuriamos bendrai gerovei užtikrinti, tačiau besiformuodamos jos pradėjo tolti nuo tikrojo savo siekio. Bendra gerovė tapo pelno ir au-

gimo sinonimu. Tačiau susidūrus su visuomenės iššūkiais ir vartotojų nenoru pirkti neekologiškus produktus, suvokta, kad organizacijos privalo keistis: prisidėti prie planetos gerovės, teisingos ir humaniškos visuomenės vystymosi, pasitenkinimą ir bendradarbiavimą teikiančio darbo kūrimo. Darni organizacija nėra savaiminis reiškinys, jai įgyvendinti būtina sukurti tinkamas sąlygas, identifikuoti organizacijoje darnos iniciatyvų veiksmus, juos skatinančią ir palaikančią vadybos sistemą. Darna organizacijoje reiškia daugiau nei vieno ar kito principo įgyvendinimą, tai požiūrių ir elgsenos transformacija, kuri laikui bėgant investuotą kapitalą paverčia pelnu. Organizacija siekdama, kad jos nariai įsitrauktų į ekonomines, socialines bei aplinkosaugines darnos iniciatyvas, privalo skatinti aiškų bendradarbiavimą, skaidrią komunikaciją, remtis lyderių ir vadovų gerais pavyzdžiais, remti kūrybiškumą bei inovacijas (Atkočiūnienė 2013). Darnios plėtros koncepcija įpareigoja organizacijas keisti savo elgesį suinteresuotųjų grupių atžvilgiu, todėl organizacijos darną grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais (Bagdonienė 2009). Barbian (2013) pastebi, kad įmonės siekdamos kuo didesnio pelno, užmiršta, kad jos yra priklausomos nuo ekosistemų. Darnios įmonės turi tokius pačius tikslus kaip ir visos įmonės t.y. maksimalus pelnas, minimaliomis sąnaudomis, bet tai turi būti siekiama nekenkiant aplinkai ir visuomenei. Strohhecker ir Grobler (2012) nuomone, įmonės apie darnią plėtrą pradeda galvoti tuomet, kai verslo augimo galimybės pasidaro labai ribotos ir tokioms įmonėms plėtrą ir darnumą suderinti yra rimtas iššūkis. Danciu (2013), Girotra (2013), Katz (2013) teigia, kad šiuolaikinės įmonės neturi kito pasirinkimo kaip tik tapti darniomis. Darna yra jų ateities strategija ir darnumas turi tapti įmonių strategijos dalimi.

Organizacijai darni plėtra reiškia verslo strategijų ir veiksmų taikymą, kurie šiandien patenkina organizacijos ir jos suinteresuotų šalių poreikius, apsaugo, sustiprina ir didina žmonių ir gamtos išteklius, kurių reikės ateityje. Dažnai organizacijos siekia pelno neatsižvelgdamos į ekologinius ar socialinius aspektus (Šimanskienė 2011).

Organizacijos vystymasis, taip pat kaip ir regiono vystymas, gali ir turi būti vykdomas darniai (Šimanskienė 2011). Kadangi išorinė aplinka ir organizacijos yra tarpiai susijusios, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai jos sugeba integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas.

Čiegis ir Grunda (2007) apibrėžia darnios įmonės teorinę sampratą – tai darnumas per organizacijos ryšius su išteklių prieinamumu bei naudojimu. Autorių nuomone, pačioms įmonėms gali būti sudėtinga apibrėžti darną,

darnią plėtrą, darnų verslą ar įmonę. Jie pateikia tokius pagrindinius darnios plėtros modelius: „natūralaus žingsnio“ modelis, Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo socialiai atsakingo verslo modelis, Galen vadybos modelis, UNCTAD darnaus verslo modelis. Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė (2009) nagrinėjo darnios organizacijos koncepciją visuotinės kokybės vadybos pagrindu. Formuojant darnią organizaciją visuotinės kokybės vadybos pagrindu, organizacijoje kuriama integruota vadybos sistema, kurioje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp dalinių elementų ir integruoja atskirus tikslus į visumą. Tokia vadybos sistema gali suteikti pagrįstą struktūrą būti viena iš sąlygų sėkmingam darnaus vystymosi principų ir socialinės atsakomybės iniciatyvų integravimui į vadybos sistemą, siekiant tapti darnia ir atsakinga organizacija. Autorių nuomone, darną organizacijoje gali būti grindžiama darnios plėtros koncepcija, socialine atsakomybe, suinteresuotų šalių teorija ir atskaitingumo teorija.

Čiegis ir Grunda (2007) bandė sujungti visas darnaus verslo koncepcijas, panaudojant pokyčių strateginio valdymo procesą ir tyrė įmonių darnaus vystymosi koncepcijų pritaikomumą įmonių pokyčių strateginio valdymo procese. Autoriai teigia, kad darnios įmonės atsiradimas gali vykti dvejopai: nuo pat įmonės įkūrimo ji gali būti statoma ant darnios plėtros pamatų, arba tradicinė įmonė turi pasikeisti, kad taptų darnia. Grumblienė, Lengvinienė (2011) nagrinėjo, kad valstybės parama gali būti kaip smulkaus ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida. 2010 m. Grundos atliktas tyrimas 15 Lietuvos organizacijų parodė, kad nėra dirbama pagal darnios plėtros koncepciją. Tai rodo, kad įmonės lygmenyje darnaus vystymosi principai vis dar lieka daugiau teorinio pobūdžio.

Kiekviena įmonė siekianti sėkmingo verslo konkurencijoje rinkoje, turi gerai iširti savo įmonės veiklos išorės ir vidaus aplinką bei ją lemiančius veiksmus, išstudijuoti verslo partnerių bei konkurentų taikomus valdymo metodus (Mackevičius 2007: 253). Bivainis (2011: 37) teigia, kad kiekviena organizacija priklauso nuo aplinkos sąlygų. Aplinka ne tik veikia organizaciją, bet ir lemia jos veiklą, rezultatus ir net baigtį. Kai kurie veiksniai yra sunkiai kiekybiškai išreiškiami ir išmatuojami (socialinė atsakomybė, darnios ir subalansuotos plėtros veiksniai). Nesvarbu kokia organizacija bebūtų (viešoji ar privati), kiekviena jų turi unikalią vidinę ir išorinę organizacinę aplinką, kuri laikui bėgant keičiasi (Navickas, Navickienė 2009). Darnios organizacijos aplinkos egzistavimas parodo, kad organizacija turi tikslą transformuotis į darnią organizaciją ir yra tam tikrų jėgų kryptingai veikiama šia

linkme. Tikslus organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos komponentų identifikavimas leidžia tiksliau kontroliuoti visą numatomą organizacijos pokyčių procesą. Autoriai sukūrė darnios organizacijos modelį, kurį rekomenduoja organizacijos vadovams, priimant darnius sprendimus. Sisteminiai organizacijų aplinkos tyrimai yra vienas iš efektyviausių būdų ne tik sumažinti aplinkos pokyčių neigiamą įtaką veiklai, bet ir panaudoti šiuos pokyčius savo veiklos konkurenciniams pranašumams sukurti ir galimai ilgiau išlaikyti (Bivainis 2011: 55).

Pagrindinės darnios plėtros nuostatos suformuluotos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Žaneire 1992 metais. Darni plėtra paskelbta kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi filosofija. Darnios plėtros koncepcijos pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2009). Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros komisijos, kuriai vadovavo tuometinė Norvegijos aplinkos ministrė Gro Harlem Brundtland, pranešime „Mūsų bendra ateitis“ (1987) buvo pateiktas ir darnios plėtros apibrėžimas: darni plėtra, tai tokia plėtra, kuri tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius. Įvairūs autoriai labai įvairiai apibrėžia šią sąvoką, bet Brundtland pateiktas apibrėžimas laikomas klasikiniu ir dažniausiai naudojamas. Pagal darnios plėtros koncepciją visuomenės poreikiai turi būti tenkinami, nekeliant grėsmės vietinėms ir globalioms ekologinėms sistemoms (Čiegis 2011).

Darnios plėtros koncepcija įvairiais požiūriais nagrinėjama pasaulio mokslininkų darbuose Boulanger (2008), Corina (2009), Aslaksen (2012), Chivu (2012), Grobler, 2012, Strohhecker (2012), Barbien (2013), Danciu (2013), Dumitru (2013), Girotra, Netessine (2013), Katz, Page (2013). Lietuvoje daug dėmesio savo moksliniuose darbuose darniai plėtrai skiria Čiegis (2007, 2008, 2010, 2011a, 2011b, 2012), Bagdonienė (2009), Navickas (2009), Štreimikienė (2009), Šivickas (2010), Grumblienė (2011), Šimanskienė (2011), Domarkas (2012), Kutkaitis (2012), Atkočiūnienė (2013), Burinskienė (2013), Štareikė (2013), Tamašauskienė (2013) ir kiti.

Darni plėtra jau ilgą laiką yra vienas iš svarbiausių ES politikos prioritetų. Atnaujintoje ES darnios plėtros strategijoje, patvirtintoje 2006 m. išdėstyta kaip tenkinti dabarties kartos poreikius nekeliant pavojaus ateities kartoms tenkinti savuosius. Tvarus vystymasis apima ekonominę, ekologinę ir socialinę sritis (Laurinavičius 2011: 159). Laurinavičiaus ir Reklaičio nuomone (2011: 160) darnios plėtros filosofija išreiškia civilizacijos pro-

ceso raidos tendencijas – siekį patenkinti žmonių poreikius nepažeidžiant gamtos harmonijos, t.y. suvokiant atsakomybę ateities kartoms. Dabartinis visuomenės gamybos ir vartojimo modelis nėra darnus ir tai rodo klimato kaita, mažėjanti biologinė įvairovė, auganti globalinė migracija į turtingus kraštus, didėjantys ekonominės ir socialinės gerovės skirtumai tarp šalių ir jų viduje (Čiegis 2008).

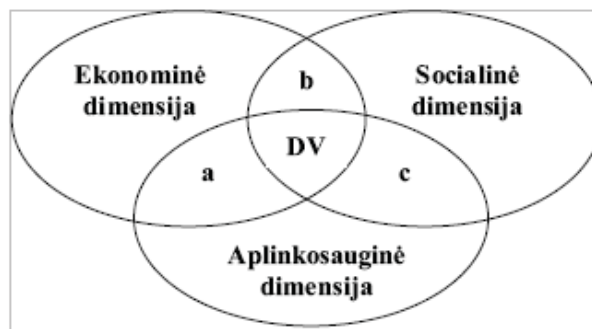
Plėtojant tvarumo filosofiją, vis labiau suvokiama priežastis, kodėl reikia keisti požiūrį į verslą, o verslui – keisti savo santykius su visuomene, gamta – išorine verslo aplinka. Darnios raidos samprata neatskiriama nuo aplinkosaugos, socialinių problemų sprendimo. Daugelis sutaria, kad platus visuomenės dalyvavimas priimant sprendimus yra pagrindinė sąlyga siekiant tvaraus vystymosi (Laurinavičius 2011: 161). Pasak Čiegio ir bendraautorio (2009), darni plėtra yra kompleksinė ir daugialypė koncepcija, kuri jungia efektyvumą, lygybę ir lygybę tarp kartų ekonominiu, socialiniu ir ekologiniu pagrindu.

Darnios plėtros modelis, kurį sudaro trys tarpusavyje glaudžiai susijusios darnios plėtros sritys: ekonominė, socialinė ir aplinkos (ekologinė) yra glaudžiai susijusios ir kiekviena iš jų gali turėti poveikį kitoms dviem. Visų trijų pagrindinių darnios plėtros dimensijų – ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės – tarpusavio ryšys pavaizduotas 1 pav. Joms susipynus atsiranda plotai „a“, „b“ ir „c“, turintys tam tikrą turinį. Šių plotų bendroji dalis DV (darnumas) reprezentuoja apibendrintą darnios plėtros dimensiją. Plotą „a“ sudaro ekonominė ir aplinkosauginė sritys. Šiame plote reiškiasi ekonomikos įtaka aplinkai (išteklių naudojimas, emisijos, atliekos) ir aplinkos įtaka ekonomikai (gamtos išteklių, atliekų kaupimas). Plotą „b“ sudaro ekonominė ir socialinė sritys, kuriose vyrauja ekonomikos poveikis socialinei sričiai (pajamos, užimtumas) ir socialinės srities poveikis ekonomikai (darbo jėga, gyventojų skaičius ir struktūra, vartojimo apimtys, švietimas, institucinės struktūros). Plotą „c“ sudaro socialinė ir aplinkosauginė sritys. Socialinės dimensijos poveikis aplinkai reiškiasi vykstant demografiniams pokyčiams, esant vartojimo įpročiams, o aplinkos poveikis socialinei sričiai reiškiasi pagal aplinkos taršos poveikį sveikatai, gyvenimo ir darbo sąlygoms (Domarkas 2012).

Čiegio ir Diliaus (2012) nuomone, nuo aplinkosauginės srities, t. y. gamtinio kapitalo, gali priklausyti gamybos lygis, kuris yra priskiriamas ekonominei sričiai. Nuo gamybos lygio gali priklausyti socialinės srities kintamasis – nedarbo lygis. Tačiau taip pat gali būti poveikis ir aplinkosaugos sričiai, nes didėjantis gamybos lygis turi įtakos taršos didėjimui ir gamtos niokojimui. Nuo aplin-

kos taršos gali priklausyti gyventojų sveikata bei mirtinumas, kurie priskiriami socialinei sričiai. Siekiant tirti ekonomikos vystymąsi darnumo aspektu, kiekvienoje iš trijų darnaus vystymosi sričių reikia išskirti pagrindinį veiksni, kuriam toliau turi būti priskirti ir analizuojami papildomi darnaus vystymosi sričių kintamieji. Todėl nagrinėjant ekonominį augimą, būtina atsižvelgti į aplinką (gamtos išteklius – gamtinį kapitalą, taršą), darbą (žmones – žmogiškąjį kapitalą) bei kapitalą, įrengimus ir technologinę pažangą. Šie kintamieji gali priklausyti nuo vartojimo bei taupymo, kuriuos galima reguliuoti mokesčių pagalba. Ekonominiam augimui vienas iš svarbiausių veiksnių yra vartojimas (taip pat ir energijos vartojimas), nuo kurio priklauso investicijos (taupymas). Kadangi vartojimas yra susijęs su nedarbo lygiu ir darbo užmokesčiu, tai gamybos augimo poveikis turi įtakos socialinei sričiai. Esant pernelyg greitam gamybos augimui, ženkliai sumažėja nedarbo lygis. Smarkiai sumažėjęs nedarbo lygis skatina infliacijos lygio didėjimą. Dėl infliacijos lygio didėjimo mažėja realiųjų pajamų dydis. Vienas iš sprendimų išlaikyti stabilų infliacijos lygį yra mokesčių tarifų reguliavimas. Kita vertus, esant itin greitam ekonominiam augimui, didėja vartojimas, dėl to eikvojami gamtos ištekliai ir didėja taršos lygis. Dėl taupesnio išteklių naudojimo ir mažesnio taršos kiekio reikalingos technologijos. Technologijos gali būti diegiamos tuo atveju, kai auga šalies ekonomika. Tačiau, kita vertus šiuo atveju gali būti padaryta labai didelė žala aplinkai ir gamtai. Siekiant to išvengti, derėtų naudoti taršos mokesčių tarifus. Čiegis teigia, kad ekonominė darnaus vystymosi dimensija apibūdina tokį vystymąsi, kuris sudaro sąlygas ilgalaikiam stabiliam ekonomikos augimui. Ekonominė darnumo traktuotė apima pakankamo ir stabilaus ekonominio augimo reikalavimus, tokius kaip finansinio stabilumo išsaugojimas, žemi ir pastovūs infliacijos tempai, gebėjimas investuoti ir novatoriškumas, kalba apie teisingą gamtos išteklių paskirstymą erdvėje tarp regionų ir laike tarp dabarties ir ateities, reikalauja suderinti ūkinę veiklą bei ekosistemų produktyvumą (Čiegis, Zeleniūtė 2008). Čiegis ir Kozlovskij (2011) darnaus ekonominio vystymosi vertinimo metodus suskirstė į:

- rodiklius (indeksus), kurie dar skirstomi į integruotus ir neintegruotus;
- su produktais susijęs vertinimas, kuris akcentuoja produkto ar paslaugos medžiagų ir energijos srautus gyvavimo ciklo požiūriu;
- integruoti vertinimo metodai, kurių rinkinys yra skirtas strateginiams pokyčiams ar projektų įgyvendinimui.



1 pav. Darnios plėtros pagrindinių dimensijų sąsaja (Domarkas 2012)

Ekonominės gerovės matavimas labai svarbi dalis, nes be galimybės išmatuoti, nėra galimybės stebėti situacijos pokyčius, o kartu ir užkertama galimybė tinkamai reaguoti į pokyčius, kas yra labai svarbu valdymo procese, norint užtikrinti ne tik ekonomiškai, bet ir socialiai ir ekologiškai darnią ekonomikos plėtrą (Čiegis, Kozlovskij 2011). Darbo našumo (produktyvumo) augimas yra vienas iš šalies ekonomikos konkurencingumo veiksnių. Labai svarbu suprasti, kad veiksmingesnis žmogiškųjų išteklių naudojimas (aukštesnis darbo našumas), daro teigiamą poveikį ne tik ekonomikai, didindamas jos konkurencingumą, bet padeda spręsti aplinkos bei socialines problemas. Kadangi didesnis darbo našumas paprastai pasiekiamas diegiant pažangias technologijas, kurios dažniausiai yra ir palankesnės aplinkai (naudoja mažiau išteklių ir mažiau teršia), didinant darbo našumą susidaro galimybė užtikrinti spartų ekonomikos augimą, nedidinant neigiamo poveikio aplinkai, tuo pačiu ir žmogui, arba net jį sumažinant. Darnaus vystymosi specialistai, kalbėdami apie darbo našumą, dažnai atkreipia dėmesį į tai, kad spartus darbo našumo augimas gali turėti ir neigiamų socialinių padarinių, tai yra padidinti bedarbybę. Tai teisinga tik tuo atveju, jei nustatoma, kad darbo dienos ar darbo savaitės trukmė yra nekintamas dydis. Tuo tarpu darnaus vystymosi požiūriu yra labai svarbu, kad įmonės galėtų daugiau dėmesio ir laiko skirti savo dvasiniams poreikiams tenkinti bei turiningam poilsiui. Todėl žmogiškųjų išteklių naudojimo veiksmingumo (darbo produktyvumo) didinimas ir laiko, praleidimo darbe, trukmės tolesnis trumpinimas, nemažinant dirbančiųjų pajamų, turėtų būti traktuojamas kaip vienas svarbiausių darnaus vystymosi uždavinių. Darbo jėgos produktyvumo augimas lemia gyvenimo lygį, o tautos vartojimo lygis priklauso nuo to, ką ji gamina. Lėtas darbo jėgos produktyvumo augimas daugiau nei bet kuris kitas veiksnys trukdo gyvenimo lygio kilimui (Burinskienė, 2013). Investicijos yra vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių

įtakos įmonių finansinei būklei, veiklos tęstinumui, plėtrai ir konkurencingumui.

V. Mackevičius (2007) pabrėžia investicijų svarbą, nes jos yra:

- pagrindinis gamybinio potencialo formavimo šaltinis;
- pagrindinis ekonominės plėtros strateginių tikslų įgyvendinimo mechanizmas;
- svarbiausias turto struktūros optimizavimo mechanizmas;
- pagrindinis veiksnys, darantis įtaką ilgalaikės kapitalo struktūros formavimui;
- svarbiausia įmonės rinkos vertės augimo užtikrinimo sąlyga;
- pagrindinis ilgalaikio materialaus ir nematerialaus turto atkūrimo instrumentas;
- vienas iš įmonės veiklos rizikos valdymo instrumentų.

Investicijų tikslas gauti ne tik ekonominę naudą, bet ir pasiekti tam tikrą neekonominį efektą (socialinį, ekologinį, technologinį). Investuodami į verslą tam tikras turtines ar intelektualines vertybes atsisakome nuo jų dabartinio vartojimo, siekdami didesnės naudos ar gerovės ateityje (Mackevičius 2007: 440). Nežiūrint į tai, kad investuojant kažko atsisakoma ir kad visada rizikuojama, investicijos visose šalyse yra skatinamos, nes jos yra viena svarbiausių kiekvieno investuotojo būsimos gerovės formavimo priemonių (Mackevičius 2007: 441).

Darni plėtra neįmanoma be plataus visuomenės dalyvavimo ne tik sprendžiant konkrečius strategijoje nurodytus uždavinius, bet ir priimant darnios plėtros požiūriu svarbius įvairaus lygio sprendimus. Taigi ypač svarbu sudaryti sąlygas plėtoti įmonių socialinę atsakomybę ir skatinti jas taikyti jos principus savo veikloje, kad jos norėtų svariai prisidėti prie valstybės darnios plėtros: socialinės gerovės didinimo, ekonominės plėtros ir aplinkos tausojimo (Nacionalinė ... 2009).

Tradicinio verslo šalininkai vis dar mano, kad svarbiausia įmonių atsakomybė tai pelno siekimas, mokesčių mokėjimas, įstatymų laikymasis, darbo vietų saugumo užtikrinimas. Šiuolaikinėje verslo sampratoje socialinės vertybės įgauna vis didesnę reikšmę, o visuomenės lūkesčiai verslo atžvilgiu keičiasi toks požiūris yra per siauras pasaulinės ekonomikos kontekste. Pažangus verslas – tai socialiai atsakingas verslas, galintis užtikrinti įmonės tęstinumą ilgalaikėje perspektyvoje, optimizuojantis gamybą, sumažinant energijos bei atliekų kiekius (Laurinavičius, Reklaitis 2011: 117). Šiuo metu Lietuvoje tvirtėja

verslo orientacija į veiklą, kuria siekiama ne vien tik pelno, bet ir orientuojamasi į suinteresuotų veikėjų poreikių tenkinimą bei tokias vertybes, kaip žmogaus teisės, aplinkos tausojimas, socialinis solidarumas ir sanglauda.

Žmogiškasis kapitalas – tai žmonių sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai, padedantys didinti produkciją ir pajamas. Išsilavinęs ir sveikas žmogus yra kur kas vertingesnis negu brangiausi gamtos išteklių todėl įmonės darniai plėtrai yra svarbi motyvacinėmis teorijomis pagrįsta motyvavimo sistema įmonėje, kuri skatintų darbuotojų darbo produktyvumą ir kokybę bei organizacinę kultūrą, kuri padėtų siekti darnos įmonėje. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, išsilavinimas, mokymasis visą gyvenimą, sveikata yra labai svarbios investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Užsienio mokslininkų atlikti tyrimai parodo, jog įgytas išsilavinimas prisideda prie individo pajamų augimo tai yra vienas iš ilgalaikį ekonomikos augimą lemiančių veiksnių.

Tolesnės organizacijos plėtros požiūriu, globalizuojant jos tikslus bei didinant jos atsakomybę visuomenei svarbi organizacijų ekologijos teorija. Kol kas populiaros ir ekonomiškai naudingos aplinkos vadybos sistemos ir švrios gamybos technologijos, kurios tik iš dalies sprendžia ekologines problemas. Ekologijos teorija numato tolesnę organizacijos plėtrą glaudžiai sąveikaujant su visuomene ir pažeidžiama aplinka (Ginevičius 2008: 80). Mokslininko nuomone, ekologinė organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip jos struktūra atitinka užimamos rinkos pozicijos specifiką, ar tinkamai ir efektyviai sugeba naudoti savo unikaliuosius išteklius, sukuriama papildomą vertę savo ir visuomenės gerovei didinti. Svarbu, kad ne tik organizacija, bet ir visuomenė suvoktų organizacijos reikšmę, ekologinę jos produkcijos vertę.

Apibendrinant galima teigti, kad darnios plėtros koncepcija plačiai nagrinėjama mokslo darbuose ir gana aiškiai suprantama, kai kalbama teoriniame lygmenyje. Sunkiau sekasi praktinis darnios plėtros principų įgyvendinimas ir čia susiduriama su požiūrių įvairove ir tam tikru neapibrėžtumu. Reikia pabrėžti, kad siekiant darnios plėtros būtina kokybiškai nauja ekonomika, pripažįstanti biosferos raidos procesus ir ribas, garantuojanti ekonominės ir ekologinės sistemų pusiausvyrą bei balansą.

3. Naujausių įmonių darnios plėtros sprendimų kritinis įvertinimas

Darnumo negalima pasiekti vieną kartą ir visiems laikams. Kiekviena visuomenė bus darni savaip, bet nė viena iš jų negarantuos absoliutaus darnumo. Jis nėra nekintamas ar galutinis tikslas, kuris turi būti pasiektas.

Tai mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis ir asmeninėmis bei visuomenės vertybėmis ir prioritetais, kurie nustatomi atsižvelgus į aplinkos kokybę ir ateities technologijų galimybes (Čiegis, Zeleniūtė 2008). Kadangi darni plėtra yra nuosekliai siekiamas tikslas, reikia būdų išmatuoti, kaip prie jo artėjama, kokia daroma pažanga.

Šiuo metu didelis pasaulio mokslininkų dėmesys yra skiriamas darnumo vertinimo metodikų plėtrai ir tobulinimui. Esama problemų parenkant darnios organizacijos rodiklius, nors šalies lygmenyje jų yra pakankamai. Norint valdyti darnumą, visuomenei tenka suformuluoti aiškius ir išmatuojamus darnumo tikslus ir jie turi būti nuolat peržiūrimi ir patikslinami (Šimanskienė 2011). Darnios plėtros aspektus atspindinčių rodiklių sistemos ir kontroliuojami rodikliai yra siejami su konkrečiais darnios plėtros uždaviniais ir jų įgyvendinimo priemonėmis.

Nacionalinėje darnios plėtros strategijoje buvo nustatyti kiekybiniai darnios plėtros rodikliai, būtini stebėsenai vykdyti. Plačiai išnagrinėtos vertinimo sistemos valstybės lygmeniu. Darniai valstybės ekonominei plėtrai vertinti yra sukurta ne mažai rodiklių ir vertinimo sistemų. Rodiklių sąrašas yra parengtas atsižvelgiant į ES dokumentuose siūlomus rodiklius ir Lietuvos nacionalinę specifiką. Remiantis Nacionaline darnaus vystymosi strategija, galima išskirti šiuos Lietuvos darnaus vystymosi prioritetus:

1. nuosaikus ir darnus ūkio šakų ir regionų ekonomikos vystymasis;
2. nacionalinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir regionų viduje mažinimas išsaugant jų savitumą;
3. pagrindinių ūkio šakų (transporto, pramonės, energetikos, žemės ūkio, būsto, turizmo) poveikio aplinkai mažinimas;
4. efektyvesnis gamtos išteklių naudojimas;
5. efektyvesnis atliekų tvarkymas;
6. pavojaus žmonių sveikatai mažinimas;
7. pasaulio klimato kaitos ir jos padarinių švelninimas;
8. geresnė biologinės įvairovės apsauga;
9. geresnė kraštovaizdžio apsauga ir racionalus tvarkymas.

Atsižvelgdami į strategijoje išvardintus prioritetus, Štreimikienė, Mikalauskiene (2009), Šivickas, Šimanavičius, Pukis (2010), Kutkaitis (2013) sudarė darnaus vystymosi rodiklių rinkinius, kuriuos panaudojo darnumui įvertinti. Kutkaitis (2013) sukūrė darnios plėtros rodiklių išskyrimo seką, kurie yra vienodai svarbūs ir lygiaverčiai

ir tenkina saugumo kriterijus. Darnios plėtros rodiklius įmonės lygmenyje nagrinėjusios Štreimikienė ir Mikalauskiene (2009) parengė integruotą rodiklių sistemą, skirtą Nacionalinės energetikos strategijos monitoringui. Šie rodikliai parodo šalies darnios plėtros rodiklių bei energetikos sektoriaus plėtros sąsajas ir leidžia įvertinti politikos priemonės efektyvumą darnios plėtros kontekste. Darnios plėtros koncepcija pabrėžia ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų vienodą svarbą bei jų tarpusavio sąveiką, todėl įmonės darnumas gali būti matuojamas daugiakriterinės analizės metodais, nustatant ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius kriterijus ir jiems parenkant konkrečius rodiklius (Šivickas 2010). Šivickas su bendraautoriais (2010) nustatė kriterijus pagal smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įtaką darnios plėtros prioritetams ir galimybes tuos kriterijus išmatuoti parenkant konkrečius rodiklius. Tyrėjai kriterijus atrinko pagal darnios plėtros prioritetus.

Čiegis ir Ramanauskienė (2011) sukūrė integruoto darnios plėtros indekso skaičiavimo metodiką ir pritaikė ją apskaičiuodami Lietuvos darnios plėtros indeksą laikotarpiui nuo 2000 iki 2009 m. Tyrimo metu nebuvo paskaičiuoti kiekvieno rodiklio svertiniai koeficientai, pasirinktas bazinių svorių indekso metodas, t.y. buvo padaryta prielaida, kad baziniai darnią plėtrą reprezentuojantys rodikliai yra lygiaverčiai ir lygiomis dalimis, po 33,33 padalinti ekonominio, socialinio vystymosi ir aplinkosaugos indeksams. Boulanger (2008) taip pat teigia, kad visi trys darnaus vystymosi komponentai yra lygiaverčiai ir vienodai reikšmingi, todėl kiekvienai darnios plėtros komponentei nustato vienodą įvertį, po vieną trečdalį.

Čiegis, Kozlovskij (2011b) pastebi, kad norint numatyti veiksmingas darnios plėtros įgyvendinimo priemones bei užtikrinti jų savalaikį įgyvendinimą, būtina turėti aiškius darnumo kriterijus, vertinimo sistemas, apimančias visas tris darnios plėtros sritis. Tyrėjai išanalizavo 6 rodiklius: darnios ekonominės gerovės indeksą, ekonominės gerovės matą, tikros pažangos indeksą, gerovės indeksą, žmogaus socialinės raidos indeksą, Jungtinių Tautų darnios plėtros komisijos rodiklių rinkinį ir nustatė, kad dauguma jų neapima visų trijų darnios plėtros dimensijų. Tinkamiausias būtų Jungtinių Tautų darnios plėtros komisijos rodiklių rinkinys, bet jame naudojami rodikliai nėra tarpusavyje integruoti. Kitas šių vertinimo sistemų trūkumas yra jų nepakankamas dinamiškumas, nes dauguma rodiklių parodo tik esamą situaciją, bet neparodo ar judama darnumo link. Čiegis, Kozlovskij (2011a) pasiūlė ekonominės gerovės matavimo rodiklių sistemą, kurią sudaro septyni makroekonominiai rodik-

liai: bendras vidaus produktas, infliacija, nedarbas, darbo produktyvumas, pajamų pasiskirstymo rodiklis, mokesčių lygis ir socialinių išmokų lygis. Sistemą sudaro statinė dalis, kuri parodo esamą situaciją ir dinaminė, kuri parodo pokytį, progresą.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės darnios plėtros rodikliai atrenkami labai įvairiai, priklausomai nuo tyrėjo gebėjimų ir darnios plėtros koncepcijos suvokimo. Nepaisant atsirandančių sunkumų, organizacijos privalo keistis: prisidėti prie planetos gerovės, teisingos ir humaniškos visuomenės vystymosi, pasitenkinimą ir bendradarbiavimą teikiančio darbo kūrimo. Darni organizacija nėra savaiminis reiškinys, jai įgyvendinti būtina sukurti tinkamas aplinkos sąlygas, identifikuoti organizacijoje darną apibrėžiančius veiksnius, ir juos skatinančias vadybos sistemas.

4. Išvados

1. Darnaus vystymosi koncepcija plačiai nagrinėjama mokslo darbuose ir gana aiškiai suprantama, kai kalbama teoriniame lygmenyje. Sunkiau sekasi praktinis darnaus vystymosi principų įgyvendinimas ir čia susiduriama su požiūrių įvairove ir tam tikru neapibrėžtumu. Didelis dėmesys mokslo darbuose skiriamas ekonominei darnios plėtros dimensijai, bet reikia pabrėžti, kad siekiant darnios plėtros būtina kokybiškai nauja ekonomika, pripažįstanti biosferos raidos procesus ir ribas, garantuojanti ekonominės ir ekologinės sistemų pusiausvyrą bei balansą. Nepagrįstai mažai dėmesio skiriama socialinei darnios plėtros dimensijai, o juk žmogiškasis kapitalas prisideda prie individo pajamų augimo ir tai yra vienas iš ilgalaikį ekonomikos augimą lemiančių veiksnių.

2. Darni organizacija nėra savaiminis reiškinys, tam pasiekti būtina sukurti tinkamas aplinkos sąlygas, identifikuoti darną organizacijoje apibrėžiančius veiksnius ir juos skatinančias vadybos sistemas. Tyrimai įmonės darnios plėtros srityje rodo, kad organizacijos privalo keistis: prisidėti prie planetos gerovės, teisingos ir humaniškos visuomenės vystymosi, pasitenkinimą ir bendradarbiavimą teikiančio darbo kūrimo. Rodiklių, charakterizuojančių darnią plėtrą, gausa ir jų nepakankamas dinamiškumas sudaro esminius sunkumus, siekiant sukurti integruoto indekso skaičiavimo metodiką.

3. Nors teigiama, kad visi trys darnaus vystymosi komponentai yra lygiaverčiai, bet mokslo darbuose ir praktikoje daugiau dėmesio skiriama įmonės ekonominiui augimui. Darnios plėtros koncepcijos kontekste įmonės darna gali būti pasiekama tik tada, kai ekonomi-

niai įmonės tikslai dera su aplinkosaugine ir socialine sritimis.

Literatūra

- Atkočiūnienė, Z. 2013. Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas, *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika* 1: 15–27.
- Aslaksen, I.; Giampietro, M.; Funtowicz, S.; Torgeir, E. 2012. Sustainable development indicators: from statistics to policy, *Environmental Policy and Governance* 5: 322–336.
- Barbien, D. 2013. What makes an enterprise sustainable? *University of Erlangen – Nuremberg Information systems* 1: 38–46.
- Bagdonienė, D.; Galbuogienė, A.; Paulavičienė, E. 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu, *Ekonomika ir vadyba* 14: 1044–1053.
- Boulangier, P.M. 2008. Sustainable development indicators: a scientific challenge, a democratic issue. *Sapiens, Revues* 1: 23–48.
- Bivainis, J. 2011. *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 335 p.
- Burinskienė, A. 2013. Europos Sąjungos šalių netolygus darbo jėgos produktyvumo pokyčių analizė, *Applied Economics* 7: 45–60.
- Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics, *Long Range Planning* 43: 3–14.
- Corina, P.; Vlodoi, A.; Fufezan, M. 2009. Indicators used for the performance measurement of sustainable development, *Academy of Economic Studies* 5:421–425.
- Chivu, M. R.; Stoienescu, M.; Adelina, E. 2012. Economic growth sustaining under environmental sustainability and human development. A global challenge, *Journal of Knowledge Management, Economics & Information Technology* 2: 19–31.
- Čiegis, R. 2008. *Darnus ekonomikos vystymasis: mokomoji knyga*. Šiauliai. ŠU leidykla. 204 p.
- Čiegis, R.; Dilius, A. 2012. Ekonominio augimo poveikio darniam vystymuisi vertinimo sistemos, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 4: 22–33.
- Čiegis, R.; Grunda, R. 2007. Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas, *Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai* 44: 19–34.
- Čiegis, R.; Kozlovskij, V. 2011a. Ekonominės gerovės matavimo makroekonominių rodiklių sistema, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 3: 58–65.
- Čiegis, R.; Kozlovskij, V. 2011b. Darnaus ekonominio vystymosi vertinimo sistemų įvertinimas, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 5:53–63.
- Čiegis, R.; Ramanauskienė, R. 2011. Integruotas darnaus vystymosi vertinimas, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2: 27–39.
- Čiegis, R.; Zeleniūtė, R. 2008. Ekonominės plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* 2:37–54.

- Danciu, V. 2013. The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics* 9: 7–26.
- Domarkas, V.; Juknevičienė, V.; Kareivaitė, R. 2012. Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje, *Viešoji politika ir administravimas* 3:461–472.
- Dumitru, R. A. M. 2013. Sustainable development and the environment, *Internal Auditing and Risk Management* 2:30–41.
- Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategija. 2006 [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/index.php#r/919>>.
- Ginevičius, R., Sūdžius, V. 2008. *Organizacijų teorija: vadovėlis*. Vilnius: Technika. 325 p.
- Girotra, K.; Netessine, S. 2013. Business model innovation for sustainability, *Faculty and Research Working Paper* 5: 70–83.
- George, G.; Bock, A. J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice* 1: 83: –111.
- Grumblienė, V.; Lengvinienė, S. 2011. Valstybės parama kaip smulkaus ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 1:107–115.
- Katz, R. A.; Page, A. 2013. Sustainable business, *Emory Law Journal* 1: 851–883.
- Kutkaitis, A. 2013. Darnaus vystymosi rodiklių išskyrimo metodologija: problemos ir įžvalgos, *Regional Formation and Development Studies* 1: 93–101.
- Laurinavičius, A.; Reklaitis, J. 2011. *Darnaus verslo socialinė atsakomybė: vadovėlis*. Vilnius: MRU. 316 p.
- Mackevičius, J. 2007. *Įmonių veiklos analizė: monografija*. Vilnius: TEV. 510 p.
- Navickas, K.; Navickienė, R. 2009. Darnios organizacijos modelio kūrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2: 192–201.
- Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. 2009 [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.am.lt/VI/index.php#a/8084>>.
- Strohhecker, J.; Grobler, A. 2012. Implementing sustainable business strategies, *Systems Research and Behavioral Science* 29: 547–570.
- Šimanskienė, L.; Paužuolienė, J. 2011. Darnaus vystymosi koncepcijos suvokimas organizacijose, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2: 10–17.
- Šivickas, G.; Simanavičius, A.; Pukis, A. 2010. Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui įtakos darniam vystymuisi vertinimas, *Ekonomika ir vadyba* 15:792–798.
- Štareikė, E. 2013. Darnaus vystymosi principo įgyvendinimo probleminiai aspektai, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2 :284–295.
- Štreimikienė, D.; Mikalauskienė, A. 2009. Integruotų rodiklių taikymas Nacionalinės energetikos strategijos monitoringui, *Energetika* 3: 158–166.
- Tamasauskiene, Z.; Poteliene, S. 2013. Evaluation of return to investment in human capital in Lithuania in the context of other countries, *Engineering Economics* 3: 198–206.

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ASSUMPTIONS IN AN ENTERPRISE

Danguolė Oželienė

Abstract

Implementation of the concept of sustainable development is impossible without the involvement of society and businesses in this process. Practice shows that companies pay more attention to economic purposes and welfare of society rather than focus on the environmental issues. In the long term the company can remain competitive only by combining their objectives with the economic interests of the various groups of economic, social and environmental needs. First of all, this requires a suitable methodological framework. This paper discusses the concept of sustainable enterprise, the problems of sustainable development, analyzes the different methodological decisions of researchers in this area, with emphasis on their practical application. The concept of sustainable development is widely examined in theory and quite clearly understood when it comes to the theoretical level. Practical implementation of sustainable development struggles while there is a diversity of views and degree of uncertainty. Research of sustainable development of a company suggests that organizations have to change in order to contribute to the well-being of the planet, development of the humane society, and creation of jobs, which provide satisfaction and cooperation to the members of society. Unfortunately, organization cannot become sustainable automatically. Management systems need to be promoted together with a suitable environment for the identification of the factors which define the coherence of the organization. Indicators of sustainable development of a company are selected in very different ways. It depends on the skills of investigator and general understanding of the concept of sustainable development itself. It is thought that all three components of sustainable development are equally important but practice demonstrates that more attention is paid to economic aspect as this should not interfere with the environmental and social areas.

Keywords: sustainable development, sustainable enterprise, sustainable development indicators.