



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

**Ekonomikas un vadības fakultāte  
Vadībzinību katedra**

**Raja Kočanova**

***Organizāciju ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas  
stratēģiskās vadīšanas sistēma***

*Strategic management system for providing sustainable development  
of organizations*

*Promocijas darbs*

Darba zinātniskā vadītāja: *Dr. oec.* Vizma Niedrīte

Rīga, 2012

## SATURS

IEVADS .....	3
1. UZŅĒMĒJDARBĪBAS ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS KONCEPCIJA, TĀS JAUNIE UZDEVUMI STRATĒĢISKAJĀ VADĪŠANĀ .....	10
1.1. Ilgtspējīgas attīstības koncepcijas objektīvā nepieciešamība un saturs .....	10
1.2. Jaunā laikmeta saimniekošanu ietekmējošie faktori un to saturs .....	16
2. UZŅĒMUMU STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS IZMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBA .....	23
2.1. Stratēģiskās vadīšanas teorijas attīstība .....	23
2.2. Stratēģijas realizācijas nozīme stratēģiskās vadīšanas saturā .....	34
2.3. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas pilnveidošana .....	46
2.3.1. Stratēģiskās plānošanas satura izmaiņas .....	46
2.3.2. Stratēģijas realizācijas vadīšanas sistēmas jaunais saturs .....	59
3. LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBAS NOZARU UN UZŅĒMUMU ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS NODROŠINĀŠANAS SISTĒMA .....	64
3.1. Enerģētikas īpatnības un attīstības tendences pasaulē un Latvijā un tās loma ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā .....	64
3.2. Lielāko Latvijas enerģētikas uzņēmumu ilgtspējas indeksa vērtējums .....	82
3.3. Izpratne par sociālo atbildību Latvijas uzņēmēju, mediju un ekspertu vidē .....	85
3.4. Latvijas lielo enerģētikas uzņēmumu darbības atbilstība ilgtspējīgas attīstības principiem .....	96
4. UZŅĒMUMU ILGTSPĒJĪGAS SOCIĀLI ATBILDĪGAS STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS SISTĒMA .....	100
4.1. Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas principi un modelis .....	100
4.2. Ekonomiskās stratēģijas definēšana .....	107
4.3. Sociālās stratēģijas definēšana .....	110
4.3. Sadarbības stratēģijas definēšana .....	114
4.4. Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izpildes vadīšana .....	121
4.5. Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modeļa aprobēšana .....	127
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....	130
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....	135
Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts .....	143
Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts .....	144
Promocijas darbā iestrādāto pielikumu saraksts .....	145
Pielikumi .....	146

## IEVADS

21.gadsimts raksturojas ar izteiktu pārmaiņu situāciju, bet organizācijām jādarbojas tā, lai izmantotu pārmaiņas savā labā un jāmainās līdz ar pārmaiņām ārējā vidē. Jauns laikmets radīja arī jaunus priekšnoteikumus ekonomikai. Jaunā ekonomika balstās uz zināšanām un modernajām tehnoloģijām, kas kļūva par pamatu visai mūsdienu sabiedrībai. Jaunā uzņēmējdarbība notiek kibertelpā un šī telpa ir elektronisks starpnieks, kurš nav saistīts ar ģeogrāfisko tirgu. Šādos apstākļos notiek izmaiņas uzņēmumos un mainās arī cilvēku uztvere un sabiedriskie sakari.

Pastāv dažādi uzskati par faktoriem, kuri ietekmē saimniekošanu jaunajā gadsimtā, tiek piedāvātas arī atšķirīgas šo faktoru klasifikācijas. Taču, jauno faktoru ietekmē uzņēmumu darbības mērķi mainās, tie kļūst arvien vairāk vērsti uz sabiedrību, paaugstinās ar cilvēku potenciāla attīstību saistīto ekonomiskās izaugsmes nemateriālo faktoru loma. Uzņēmumu konkurētspēju lielā mērā nosaka kvalitāte, nevis cena. Svarīga kļūst uzņēmumu spēja reaģēt uz inovācijām un uztvert jaunākos tehnoloģiskos sasniegumus, kuru pamatā ir cilvēku, intelektuālais, sociālais kapitāls, jeb darbaspēka kvalitāte un darbinieku motivācija. Minētie apstākļi veicina uzņēmējdarbības socializāciju, kam mūsdienās tiek pievērsta pastiprināta uzmanība.

**Aktualitāte.** Sabiedrībā 20. gadsimta beigās arvien plašāk sāka diskutēt par atbildību nākamo paaudžu priekšā. Līdzās ekonomiskajiem aspektiem, arvien aktuālāki kļuva sociālie un ekoloģiskie jautājumi, jo arvien aktuālāks kļuva jautājums, vai dabas sistēmas spēs izturēt ar cilvēku aktivitātēm saistīto pieaugošo slodzi.

Lai ievērotu taisnīguma principu un nodrošinātu nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanas iespējas, šodien aktuāli ir saprast, kādā formā nākamo paaudžu intereses ir jāņem vērā, lai nākotnē būtu iespējama labklājība.

Latvijā ir izdarīti pirmie mēģinājumi ilgtspējīgas attīstības principu popularizēšanai, pieņemšanai un īstenošanai. Jau trīs gadus pēc kārtas tiek noteikts Latvijas uzņēmumu ilgtspējas indekss. Ir izstrādāti dažādi politikas dokumenti, kuros ietverti ilgtspējīgas attīstības principi. Vides aizsardzības problēmu risinājumi ir iekļauti arī citos politikas plānos, stratēģijās un normatīvajos aktos. Šie dokumenti tika ņemti vērā, izstrādājot Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes.

Gan pasaulē, gan Latvijā ir pietiekami daudz vispārīga rakstura pētījumu par ilgtspējīgu attīstību kā ekonomisku kategoriju (Latvijā veiktie: pētījums Latvijas enerģētikas politika: ceļā

uz ilgtspējīgu un caurspīdīgu enerģētikas sektoru, Rīgas pilsētas ilgtspējīgas enerģētikas rīcības plāns 2010. - 2020. gadam, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam), taču neatbildēti ir jautājumi par to, kā pilnveidot un attīstīt uzņēmumu stratēģisko vadīšanu, nodrošinot ilgtspējīgu attīstību.

Uz 20. - 21. gadsimta robežas uzņēmumu vadīšanas sistēmā pakāpeniski pieauga stratēģiskās vadīšanas loma, jo vadīšanas zinātnē sāka dominēt teorija, ka uzņēmums ir atvērta sistēma. Tas nozīmē, ka uzņēmumu darbību ietekmē daudzveidīgi ārējās vides faktori. Savukārt uzņēmumam, lai sekmīgi saimniekotu, ir jāsadarbjas ar ārējo vidi. Šo sadarbības sistēmu nodrošina stratēģiskā vadīšana.

21. gadsimtā stratēģiskās vadīšanas loma pieaug, jo mainīgajā vidē uzņēmumu ilgtspēju nodrošina uzņēmuma spēja izmantot ārējās vides radītās iespējas un prasme mazināt ārējās vides negatīvo ietekmi.

Stratēģiskās vadīšanas teorijā izstrādātās uzņēmumu sadarbības metodes ar ārējo vidi, tās vadīšanas metodes un paņēmieni vairs pilnībā neatbilst mainīgai saimniekošanas situācijai. Maz izstrādātas ir metodes, kā uzņēmumam sadarboties ar ieinteresētajām pusēm un kā nodrošināt uzņēmuma ka sociāli atbildīgas sistēmas stratēģisko vadīšanu. Sabiedrības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā īpaša vieta ir enerģētikas attīstībai, jo enerģija ir pirmās nepieciešamības produkts. Energoapgādes traucējumi tieši skar ekonomiku un sabiedrību kopumā. Enerģētikas tirgiem un uzņēmumiem ir specifiskas īpatnības: dabas resursu un ūdens izmantošanas piederība valsts īpašumam, kas būtiski ārēji ietekmē enerģētikas tirgu; neatjaunojamo enerģētisko resursu (naftas, gāzes, ogļu, urānu) ģeogrāfiskā koncentrācija; kaitīgo vielu emisija energoģenerācijas tehniskās pārstrādes un izmantošanas procesā; avāriju ar katastrofiskām sekām risks; efektīva un racionāla enerģijas izmantošanas potenciāla pazemināšana; konkurence ir maz attīstīta. Enerģijas avotu skaita un kapacitātes mazināšanās, siltumnīcgāzu emisija, ko izraisa enerģētikas funkcionēšana, kā arī enerģētikas tirgū minētās īpatnības izvirza nozares uzņēmumus ilgtspējīgas attīstības principu un ideju īstenošanu priekšgalā. Ja enerģētikas darbības rezultātā tiek izdarīts kaitējums dabai, tad cieš galvenā ieinteresētā puse – cilvēks. Šādā gadījumā visas valsts ekonomika tiek destabilizēta un visas sistēmas funkcionēšana apdraudēta. No ilgtspējīgas attīstības viedokļa enerģētikas nozare ir pati būtiskākā. Neskatoties uz enerģētikas lielo nozīmi tautsaimniecības attīstībā, arī šo uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas sistēmā nepietiekami ņem vērā uzņēmuma kā sistēmas sociālo atbildību, kas mūsdienu mainīgajā vidē ir viens no ilgtspēju nodrošinošiem elementiem. Stratēģiskajos plānos nav sadaļas par sadarbības veidošanu ar uzņēmuma darbībā ieinteresētajām pusēm. Šī sadarbība ne tikai veido enerģētikas uzņēmumu ilgtspēju, bet rada visu tautsaimniecībā darbojošos uzņēmumu ilgtspējas priekšnoteikumus.

**Pētījuma objekts** ir Latvijas lielle (ar darbinieku skaitu virs 250) un vidēja (ar darbinieku skaitu 50 - 250) uzņēmumi un nevalstiskas organizācijas.

**Pētījuma priekšmets** – organizāciju stratēģiskās vadīšanas sistēma, kā organizāciju ilgtspējīgu attīstību noteicošs faktors.

Promocijas darba **mērķis** ir - balstoties uz organizāciju ilgtspējīgas attīstības sociālo mērķu īstenošanas izpēti izstrādāt organizāciju ilgtspējīgas attīstības stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

*Skaidrojums.* Pētījuma objekts pēc sava darbības satura ir ļoti daudzveidīgs un zinātniskās literatūras terminoloģijā, kas raksturo saimnieciskās sistēmas, arī ir daudzveidība. Definējot pētījuma priekšmetu un mērķi autore izmanto terminu „organizācija”, ar šo terminu saprotot sistēmu, kurā ietilpst savstarpēji saistītas apakšsistēmas un kura darbojas vienā vai vairākās lielās sistēmās. Šis skaidrojums dod iespēju secināt, ka uzņēmums pēc savas būtības, no sistēmu teorijas viedokļa, ir arī apzīmējams kā „organizācija”. Zinātniskajā literatūrā dažādi autori šos terminus izmanto kā sinonīmus. Izmantojot terminu „organizācija” pētījuma priekšmeta un atbilstoši arī darba mērķa definīcijā, autore vēlējas uzsvērt, ka pētījuma rezultāti ir attiecināmi uz plašu saimniecisku sistēmu loku.

Lai sasniegtu darba mērķi, ir nepieciešams darbā veikt sekojošus **uzdevumus**:

1. izpētīt ilgtspējīgas attīstības koncepcijas lomu mūsdienu uzņēmumu stratēģiskajā vadīšanā;
2. novērtēt uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas sistēmu un tās atbilstību uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai;
3. izpētīt ilgtspējīgas attīstības stratēģiskās vadīšanas pieredzi Latvijas uzņēmumos;
4. izstrādāt uzņēmumu ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

Promocijas darbā autore ir izvirzījusi šādas aizstāvāmās **tēzes**

1. Latvijas uzņēmumu vadībai nav pietiekama sapratne par uzņēmumu sociālo atbildību un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu.
2. Latvijas uzņēmumos izmantotās stratēģiskās vadīšanas sistēmas neietver būtiskus ilgtspēju nodrošinošus elementus.
3. Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumus iespējams nodrošināt ieviešot sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

*Pētnieciskais jautājums.* Kā pilnveidot organizāciju stratēģisko vadīšanu, lai nodrošinātu organizāciju ilgtspējīgas attīstības sociālo mērķu īstenošanu.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir veidots, izmantojot ASV, Eiropas Savienības u.c. valstīs izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un internetresursus:

- par ilgtspējīgas attīstības koncepciju, tās būtību, lomu un struktūru (Foresters Dž., Medouz L., Deili H., Brunel S., Schubert R., Vaiczekers E., Hasna A., Weisheimer M. u.c.);
- par organizāciju stratēģisko vadīšanu, attīstības tendencēm un problemātiku (Aakers D., Mincbergs G., Tompsons A., Striklends A., Dafts R., Prahalads C., Johnsons G., Hrebinjaks L. u.c.);
- par sociālās atbildības specifiku ilgtspējīgas attīstības koncepcijas īstenošanā un stratēģiskās vadīšanas saturā (Porters M., Kreimers M., Frīmens R., Rīds D., Mattens D, Mūns J., Kotters Dž., Koens D.u.c.).

Autore ir izmantojusi *International Review of Strategic Management, Harvard Law Review, California Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Engineering for Sustainable Development, Harvard Business Review, Academy of Management Review, Journal of Business Research, Management Accounting Research, Sloan Management Review, Journal of International Business Studies, Business Horizons, Harvard Business Press Boston* u.c. iekļautās publikācijas.

Darbā izmantota arī vispārējā un zinātniskā literatūra par organizāciju stratēģisko vadīšanu, vadīšanas psiholoģiju, zināšanu vadīšanu, sociālās atbildības vadīšanu, statistiskās datu analīzes un apstrādes metodēm.

Pētījuma **metodes**. Promocijas darba izstrādē izmantotas vispārpieņemtās ekonomikas zinātnes kvantitatīvās un kvalitatīvās datu analīzes metodes, tai skaitā dažādas analīzes metodes problēmu elementu un procesu sastāvdaļu izpētei, lai pēc tām sintezētu kopsakarības vai formulētu likumsakarības, indukcijas un dedukcijas metodes, statistikas datu apstrādes metodes. Tēžu pierādīšanai autore izmantojusi Latvijas lielo un vidējo uzņēmumu vadītāju un speciālistu aptauju. Rezultātu interpretācija ietver aptaujas anketās esošo jautājumu analīzi, kā arī galvenos secinājumus, kas balstīti uz pētījumā iegūto informāciju.

Pētījumā ir izmantotas Latvijas enerģētikas lielo uzņēmumu: AS „Latvenergo”, AS „Latvijas Gāze” un AS „Rīgas Siltums” konceptuālās izstrādnes un analītiskie materiāli un pārskati, kā arī starptautiskie ierosinājumi ilgtspējīgas attīstības jomā.

Pētījuma **novitāte** atspoguļojas vairākos aspektos.

1. Piedāvāta jauna uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas sistēma, kura ietver ekonomiskās, sociālās un sadarbības stratēģijas integrāciju, dodot iespēju stratēģiskajā vadīšanā ņemt vērā atšķirīgas ārējo un iekšējo ieinteresēto pušu vajadzības un tā veidojot priekšnoteikumus ilgtspējīgai attīstībai.
2. Izstrādāti sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas vispārējie principi.
3. Noskaidrota ārējo un iekšējo ieinteresēto pušu vajadzību dažādība un izstrādāta sistēma, kas nosaka uzņēmuma un ieinteresēto pušu attiecības, veicinot ilgtspējīgu attīstību.

Pētījums aptver **laika periodu** no 2006. līdz 2011. gadam.

Darbā ir izmantotas atsauces uz 21. gadsimtā un 20. gadsimtā izdoto literatūru un statistikas datiem.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autorei ir **publicēti zinātniskie raksti vispāratzītajos izdevumos:**

1. „Stratēģiskās plānošanas satura izmaiņu nepieciešamība”. Latvijas Universitātes Raksti 2008. 726.sēj., 60.-70.lpp. – ISBN 978-9984-45-019-3;
2. „Stratēģiskās plānošanas satura izmaiņas mūsdienu pārmaiņu apstākļos”. Latvijas Universitātes Raksti 2009. 744.sēj., 329.-340.lpp. – ISBN 978-9984-45-141-1, ISSN 1407-2157;
3. „Lielo uzņēmumu konkurences pārākuma veidošana”. Latvijas Universitātes Raksti 2010. 758.sēj., 438.-448.lpp. – ISBN 978-9984-45-289-0, ISSN 1407-2157;
4. „Ilgspējas pārskats kā stratēģijas izpildes vadīšanas elements”. Latvijas Universitātes Raksti 2011. 771.sēj., 538.-548.lpp. ISBN 978-9984-45-421-4, ISSN 1407-2157;
5. „Uzņēmuma sociālā atbildība kā ilgtspējīgu attīstību nodrošinošs faktors”. Biznesa augstskolas *Turība* konferenču rakstu krājums. Elektroniskā versija. XI starptautiskā konference 2010. gada 26.marts. - ISSN 1691-6069;
6. „Korporatīvās sociālās atbildības problēmas lielās organizācijās”. Liepājas universitātes Rakstu krājums XII. 2010, 321.-327.lpp. - ISSN 1407-6918;
7. „Stratēģiskā plānošana kā uzņēmumu līdzsvarotas attīstības nodrošinātāja”. Liepājas universitātes Rakstu krājums XIII. 2011, 674.-681.lpp. - ISSN 1407-6918;
8. „Sustainability and its Development in Latvia”. Nikolaja Kopernika universitātes (Polija) zinātniskie raksti „The Role of Human Capital in the Development of the Countries and Regions of Central and Eastern Europe”. 2010, 139.-148.lpp., publikācijas līdzautors S.Babris. - ISBN 978-83-7285-562-3;

9. "Responsibility of large enterprises in meeting the Stakeholders' needs". South West University of Neofit Rilski, Bulgaria. 2011, 232.-239.lpp. - ISSN 1314-3557. 2011;
10. „Социальная ответственность как составная часть стратегического управления компании для обеспечения долгосрочного развития”. Psiholoģijas augstskolas starptautisko zinātnisko darbu krājums, 5.sējums. 2008, 132.-141.lpp., publikācijas līdzautore M.Gunāre. - ISBN 978-9984-47-006-1.

Promocijas darba saturs ir referēts šādās **starptautiskajās zinātniskajās konferencēs**:

1. BA *Turība* XI starptautiskā konference *Cilvēks, sabiedrība, valsts mūsdienu mainīgajos ekonomiskajos apstākļos*, Rīga, 2010. gada 26. marts, referāts „Uzņēmuma sociālā atbildība kā ilgtspējīgu attīstību nodrošinošs faktors”;
2. Liepājas universitātes 12. starptautiskā zinātniskā konference *Sabiedrība un kultūra: citādība un mazākuma intereses*, Liepāja, 2009.gada 23. un 24.aprīlī, referāts „Korporatīvās sociālās atbildības problēmas”;
3. Liepājas universitātes 13. starptautiskā zinātniskā konference *Sabiedrība un kultūra: haoss un harmonija*, Liepāja, 2010. gada 29. un 30. aprīlī, referāts „Stratēģiskā plānošana kā uzņēmumu līdzsvarotas attīstības nodrošinātāja”;
4. 2nd International Conference for Phd Candidates on Economics, Management & Tourism, Bulgārija, 2011. gada 6. un 7. maijā, referāts „Responsibility of large enterprises in meeting of Stakeholders' needs”.

Promocijas darba saturs ir referēts šādās **Latvijas Universitātes zinātniskajās konferencēs**:

1. LU 67. konference, Rīga, 2009. gada 5. februāris, referāts „Stratēģiskās plānošanas satura izmaiņas mūsdienu pārmaiņu apstākļos”;
2. LU 68. konference, Rīga, 2010. gada 10. februāris, referāts „Lielo uzņēmumu konkurences pārākuma veidošana”;
3. LU 69. konference, Rīga, LU, 2011. gada 2. februāris, referāts „Ilgtspējas pārskats kā stratēģijas izpildes vadīšanas elements”.

Autores izstrādātais stratēģiskās plānošanas modelis ir aprobēts Latvijas uzņēmumos, kuri ir Latvijas Ilgtspējas indeksa noteikšanas dalībnieki. Atzinumu ir snieguši: Latvijas Elektroenerģētiķu un Energobūvnieku asociācija, Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, enerģētikas nozares uzņēmumi: SIA „Spriegums”, SIA „Oberon Tehnika”, SIA „Biznesa optimālā sadarbība „Celtniecība”” un SIA „Eltel Networks”.



## **Promocijas darba saturs**

**Darba apjoms un struktūra.** Kopējais darba apjoms, neņemot vērā pielikumus ir 146 lappuses datorsalikumā. Darbā ietvertas 28 tabulas, 33 attēli un 8 pielikumi. Bibliogrāfijas sarakstā iekļauti 120 avoti. Darbs sastāv no ievada, četrām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

**Pirmajā nodaļā** pētīta uzņēmējdarbības ilgtspējīgas attīstības koncepcija, tās jaunie uzdevumi stratēģiskajā vadīšanā, analizēta jaunās koncepcijas objektīvā nepieciešamība un saturs saskaņā ar 21. gadsimta saimniekošanas izmaiņu faktoriem. Atklāta nepieciešamība veikt stratēģiskās vadīšanas satura izvērtēšanu, lai noskaidrotu tos stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementus, kuri nepietiekami ietver ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu.

**Otrā nodaļa** veltīta uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas izmaiņu nepieciešamības izpētei: aplūkota stratēģiskās vadīšanas teoriju attīstība, analizēta stratēģiju realizācijas nozīme stratēģiskās vadīšanas saturā. Sniegts teorijas jauninājums – atklāta ieinteresēto pušu loma uzņēmuma saimniekošanas sistēmā, kā arī parādīta nepieciešamība noteikt ieinteresēto pušu savstarpējās attiecības un uz to pamata veidot uzņēmuma sociāli atbildīgu stratēģisko plānošanu, tādējādi pilnveidojot stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

Promocijas darba **trešajā nodaļā** pētīta Latvijas tautsaimniecības nozaru un uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas sistēma, aplūkotās enerģētikas nozares īpatnības un tās loma tautsaimniecības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā. Pētīts, kā Latvijas lielākie enerģētikas uzņēmumi ietver savā darbībā ilgtspējīgas attīstības un sociālās atbildības elementus. Analizēti autores veiktā pētījuma rezultāti saistībā ar ekspertu, mediju un uzņēmējdarbības vides pārstāvju izpratni par sociālo atbildību, veikts vērtējums par Latvijas lielo enerģētikas uzņēmumu darbības atbilstību ilgtspējīgas attīstības principiem. Noskaidrots, ka praktiski nav neviens stratēģiskās vadīšanas elements, ko varētu arī turpmāk izmantot bez pilnveidošanas un galvenās izmaiņas ir jāveic stratēģiskajā plānošanā un plāna izpildes realizācijā, taču tam ir nepieciešama vienota pieeja.

**Ceturtajā nodaļā** izstrādāta uzņēmumu ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēma: izstrādāti ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas principi un modelis, kā arī stratēģiskās plānošanas elementi – ekonomiskās, sociālās un sadarbības stratēģijas definēšanas kārtība. Noteikts darbību kopums, ar kuru palīdzību īstenot uzņēmumu ilgtspējīgus sociāli atbildīgus stratēģiskos plānus un kontrolēt šo plānu mērķu izpildi.

# 1. UZŅĒMĒJDARBĪBAS ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS KONCEPCIJA, TĀS JAUNIE UZDEVUMI STRATĒGISKAJĀ VADĪŠANĀ

## 1.1. Ilgtspējīgas attīstības koncepcijas objektīvā nepieciešamība un saturs

Sabiedrība 20. gadsimta beigās arvien spēcīgāk sāka apzināties atbildību nākamo paaudžu priekšā. Līdzās ekonomiskajiem aspektiem arvien aktuālāki kļuva sociālie un ekoloģiskie jautājumi, jo arvien nopietnāk jāvērtē, vai dabas sistēmas spēs izturēt ar cilvēku aktivitātēm saistīto pieaugošo slodzi. 20. gadsimta 70. gados pēc Romas kluba piedāvājuma Dž. Foresters [81, 167] ir veicis pētījumu, kura rezultātā tika norādīts, ka turpmākā cilvēces attīstība zemeslodes ierobežotajā fiziskajā telpā novedīs līdz ekoloģiskai katastrofai jau nākamā gadsimta 20. gados. Savukārt, vides zinātnes pētnieki D. Medouzs [30, 119] un H. Deili [10, 43] ieviesa jēdzienu „ekonomika līdzsvarotā stāvoklī”, bet lai raksturotu ekonomiku, kura atrodas līdzsvarā ar „galvenajām ekoloģiskajām sistēmām”, tika izmantots termins *ilgtspēja* (*sustainability* – angļu val.) [42, 30]. 1984. gadā darbi minētajā virzienā tika apvienoti ANO apkārtējās vides un attīstības Starptautiskās komisijas ietvaros (tā nodēvētās „Brundtland komisijas” vadītāja bija Norvēģijas premjerministre G. H. Brundtlande), kura piedāvāja ilgtspējīgas attīstības koncepciju [92]. Plašā izpratnē ilgtspējīgas attīstības stratēģija ir vērsta uz harmonijas sasniegšanu sabiedrības un dabas attiecībās. Pēc komisijas definīcijas ilgtspējīga attīstība ir „attīstība, kas nodrošina šā brīža vajadzību apmierināšanu, bet neapdraud nākamo paaudžu iespējas apmierināt savas vajadzības” [92]. Šajā definīcijā ir divi galvenie satura akcenti:

- jēdziens „vajadzības” ietver visnabadzīgāko iedzīvotāju slāņu prasības un intereses, kas jāizvirza par pirmo prioritāti;
- jēdziena „ierobežojumi” noteikšanas pamatā ir tehnoloģiju un sabiedrības organizācija, kas saskaņota ar apkārtējās vides spēju apmierināt pašreizējās un nākotnes vajadzības.

Saskaņā ar komisijas ziņojumu ekonomiskās un sociālās attīstības uzdevumi visās valstīs neatkarīgi no to attīstības līmeņa ir jānosaka, ietverot ilgtspēju. Konkrētajam saturam ir attīstības iespējas, taču jābūt vienotai izpratnei par ilgtspējīgas attīstības koncepcijas principiālajiem raksturotajiem un stratēģisko pamatu tās īstenošanai: attīstības galvenais uzdevums ir cilvēku vajadzību un centienu apmierināšana; pasaulē, kurā ir nabadzība un netaisnīgums, vienmēr pastāvēs ekoloģisku un citu krīžu draudi; dzīves līmenis virs pamata minimuma ir ilgtspējīgs tikai tādā gadījumā, ja patēriņa normas neizjauc ilgtspējīgu attīstību.

1992. gadā ilgtspējīgas attīstības koncepciju atbalstīja Apkārtējās vides un attīstības Vispasaules konference, kas notika Rio-de-Žaneiro. Konferences fundamentālais dokuments

„Rīcības programma 21. gadsimtam” noteica nepieciešamību cilvēces pārejai uz ilgtspējīgu attīstību. Izskatot ilgtspējīgas attīstības koncepciju, jāņem vērā arī tās kritiku (skat.1.1. tabulu).

1.1.tab.

### ***Kritiskās atziņas par ilgtspējīgas attīstības koncepciju***

Kritikas aspekti	Galvenās atziņas
1. Iebildes pret terminoloģiju	Filozofijas zinātnieks L. Ferri [37] norāda, ka uzskata terminu „ilgtspējīga attīstība” par absurdu, jo tas neko nenozīmē un neder dzīvei. Autors uzsver, ka šis termins ir bezjēdzīgs un ir nepieciešams darīt visu, lai tas nepārvēršas par „krievu tipa” administratīvo plānošanu ar visām no tā izrietošajām sekām.
2. Iebildes pret koncepcijas pamatiem	Francijas ģeogrāfe un speciāliste jautājumos par trešās pasaules valstīm S. Brunele [15], vaicājot, kam ir izdevīga ilgtspējīga attīstība, norāda, ka tās koncepcija cilvēku tver kā dzīvnieku vai svešinieku attiecībā pret idealizēto dabu. Taču zinātnieces viedoklis ir, ka tieši cilvēks spēj aizsargāt bioloģisko daudzveidību vidē, kur izdzīvo tikai spēcīgākais. S. Brunele uzskata, ka ilgtspējīgas attīstības idejas ir izdevīgas attīstītajām valstīm, lai slēptu to vēlmes bremsēt citu valstu attīstību, un ideāli atbalsta kapitālismu.
3. Pamatnostādnes pretrunīgs raksturs	Pastāv viedoklis, kura piekritēji [31] uzskata, ka termins „ilgtspējīga attīstība” ir vārdu salikums, kuram praksē ir pretēja nozīme: šā viedokļa pautēji lēš, ka 20% mūsu planētas iedzīvotāju, uz kuriem attiecas 80% dabas resursu, ilgtspējīga attīstība nav iespējama, bet attiecībā uz attīstītajām valstīm drīzāk var runāt par „ilgtspējīgu pagrimumu”.
4. Seku prognozēšanas problēmas	Ekonomikas un apkārtējās vides pētījumu fonda <i>Foundation for Research on Economics and the Environment</i> – FREE) priekšsēdētājs Dž. Badens uzskata, ka jēdziens „ilgtspējīga attīstība” ir bīstams, jo var novest līdz rīcībai ar nezināmām un pat bīstamām sekām. Viņaprāt, ekonomikā tāpat kā ekoloģijā darbojas savstarpējas ietekmes noteikumi, un tādēļ izolētas darbības nav iespējamās. Nepietiekami pārdomāta uzvedība novedīs līdz dažādām nepareizām un nelabvēlīgām sekām gan ekoloģijas, gan ekonomikas jomā. Vairāki priekšlikumi par to, kā glābt apkārtējo vidi un popularizēt ilgtspējīgas attīstības koncepciju, var novest līdz pretējam rezultātam [29]. Dž. Badens savu kritiku tāpat kā L. Ferri savas iebildes pret terminoloģiju pamato ar to, ka jēdziena „ilgtspējīga attīstība” saistošais spēks izriet no tā, ka tas nav konkrēti noteikts un balstās uz iespaidiem un emocijām, nevis uz konkrētām darbībām, kas ir dziļi analizētas un kuru efektivitāte ir pierādīta. Dž. Badens atbalsta viedokli, ka privātīpašums ir svira, kura mudina ražotājus un patērētājus taupīt dabas resursus: apkārtējās vides kvalitātes uzlabošanās ir atkarīga no tirgus ekonomikas un esošajām likumīgajām un aizsargātajām īpašuma tiesībām. Tieši tas nodrošina efektīvu personiskās atbildības un apkārtējās vides aizsardzības mehānismu attīstības praksi. Šādā kontekstā valsts var radīt nosacījumus, kuri mudinās piesardzīgu cilvēku attieksmi pret dabu.

Avoti: Ferry L. Protéger l'espèce humaine contre elle-même// Revue des Deux Mondes. Oct.-Nov. 2007. 75-79 p, Brunel S. A qui profite le développement durable? Larousse: Les enjeux internationaux France Culture. 2008. 157 p., Clémentin B., Cheynet V. Contre le développement durable. [http://www.decroissance.org/index.php?chemin=textes/dev\\_en\\_question.htm](http://www.decroissance.org/index.php?chemin=textes/dev_en_question.htm), Baden J. L'économie politique du développement durable. Document de l'ICREI. <http://www.euro92.com/acrob/baden.pdf>

Pēc autores domām, esošā ilgtspējīgas attīstības kritika stimulē zinātnisku pamatojumu meklējumus, lai šo koncepciju varētu izmantot uzņēmējdarbībā, t.i. mikrolīmenī. No tabulā

uzrādītajām kritiskajām pozīcijām par viskonstruktīvāko autore uzskata ceturto, kura liecina par to, ka mūsdienu apstākļos uzņēmējdarbībai ir jābūt gatavai atbildēt par savām rīcībām nākotnē un jābūt gatavai pierādīt to pamatotību un efektivitāti.

Autore uzskata, ka citas kritiskās piezīmes nav principiālas, jo:

- terminoloģijas neprecizitātes kritika ir saistīta ar to, ka vadības zinātne ir ilgtspējīgas attīstības koncepcijas attīstības stadijā. Kā atzīst R. Šuberts [51], ilgtspējīgas attīstības definīcija ANO traktējumā, lai cik plaša ir tās atpazīstamība, savas nekonkrētības dēļ ir diezgan vārīga praksē: dažādas ieinteresētās puses parasti akcentē dažādus šī jēdziena aspektus (skat. 1.2. tabulu). Taču minētais termins tiek plaši izmantots faktiski visu valstu dokumentos (piemēram, Namībijā ilgtspējīgas attīstības princips ir noteikts konstitūcijā), kā arī uzņēmumu pārskatos. Lielāko uzņēmumu pārskatu analīze parāda, ka transnacionālie uzņēmumi pārsvārā mēra ilgtspēju pēc šādiem parametriem: situācijas nepasliktināšanās vai uzlabošanās ekonomiskajā, ekoloģiskajā un sociālajā jomā. Savukārt zinātniskie pētījumi tiek veikti, lai konkretizētu ilgtspējīgas attīstības jēdzienu attiecībā pret konkrētām cilvēces darbības jomām, un šīs problēmas risināšana ir zinātnisko centienu un laika jautājums;
- attīstīto valstu protekcionistiskās pozīcijas kritika ir saistīta ar bažām par koncepcijas nekorektu izmantošanu globālā mērogā vai ar ļaunu politisku nolūku, taču tā nav šķērslis koncepcijas izmantošanai konkrētā valstī vai attīstītu valstu grupā;
- kritika ilgtspējīgas attīstības jēdzienā ieslēpto „ilgtspējīgo pagrimumu” principā izslēdz zinātniski tehniskā progresa intensīvu attīstību attīstītajās valstīs, kas būtu kā pamats gan dabas potenciāla saudzīgākai izmantošanai, gan dzīves kvalitātes paaugstināšanai citās valstīs. Taču pēc atzinuma vienā no ziņojumiem Romas klubam [54, 15], 21. gs. beigās cilvēcei būs tehnoloģijas, kas ļaus ražot divas reizes vairāk gala produkcijas, izmantojot divas reizes mazāku resursu apjomu salīdzinājumā ar esošo ekoloģisko praksi. Šādu secinājumu ziņojuma autori apzīmē kā „faktoru četri”, un šis princips dod iespēju samazināt saimniecisko subjektu slodzi uz apkārtējo vidi (konkrēto saimniecisko subjektu pāreju uz labāku ekoloģisko praksi gan kavē divi apstākļi: ekoloģiski orientēto inovāciju izmaksas un iepriekš ekspluatācijā ieviestā pamatkapitāla amortizācijas termiņi).

**Dažādi akcenti ilgtspējīgas attīstības definīcijās**

Akcenti	Tipveida definīcija
1. Taisnīguma princips nākamajām paaudzēm	Attīstība, kas apmierina tagadnes vajadzības, neapspiežot nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanas iespējas
2. Pastāvīga vai pieaugoša labklājība	Lai optimāli pārvaldītu resursus un apkārtējo vidi, ir nepieciešams nodrošināt ekonomiskās izaugsmes pastāvīgu tempu pie nosacījuma, ka tiek saglabātas dabas resursu funkcijas un kvalitāte
3. Dabas kapitāla krājumu saglabāšana	Ilgtspējīga attīstība apraksta sabiedrības attīstību pie nosacījuma, ka ir ne-negatīvs dabas kapitāla krājums (dzīves un to kvalitāte, ūdens un tā kvalitāte, biomasas ūdenī un uz sauszemes), kā arī iespējas atkritumu reģenerācijai un asimilācijai konkrētajā vietā
4. Apkārtējās vides saglabāšana	Dzīve apkārtējā vidē (ilgstoši izmantojot enerģijas, izrakteņu, ūdens, lauksaimniecības platību utt. kvantitāti), nenodarot postījumus nākamo paaudžu dzīves pamatiem
5. Ekonomisko, ekoloģisko un sociālo aspektu sasaiste	Ilgtspējīga attīstība paredz pietāti pret dabu un tādu ekonomisko procesu koordināciju, kas nodrošinās ekoloģisko sistēmu tolerances nepārsniegšanu, kā arī nacionālo ekonomiku (kuras arvien vairāk atšķiras cita no citas) attīstības līmeņu saskaņošanai nepieciešamos sociālos procesus
6. Nākamo paaudžu iespējas	Ilgtspējīga attīstība nozīmē, ka nākamo paaudžu rīcībā jāatstāj tikpat daudz vai vairāk iespēju, nekā ir mūsu rīcībā

*Avoti:* Gasparatos A., El-Haram. M., Horner M. A critical review of reductionist approaches for assessing the progress towards sustainability//Science Direct. Environmental Impact Assessment Review, 28. 2008. 286-311 p., Schubert R. Indikatoren für Nachhaltigkeit//Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. ETH Zürich. Vol.134(3). 1998. 391-414 p., Weisheimer M. Zur ökonomischen Dimension von Nachhaltigkeit und Entropiewirtschaft im Energiesektor. Diskussionspapiere. Nr.120. Halle.: Institut für Wirtschaftsforschung Halle. Juni 2000. 53 p.

Pierādot savu viedokli, autore ir analizējusi vairāku pasaules enerģētikas uzņēmumu (*General Electric, Électricité de France, BP, E.ON, StatoilHydro, Iberdrolla, Vattenfall, RWE* u.c.) gada pārskatus un secinājusi, ka mūsdienu uzņēmumi:

- deklarē savu tieksmi uz ilgtspējīgu attīstību;
- akcentē ilgtspējīgu vērtību radīšanu;
- līdās finanšu rādītājiem izskata sociālās atbildības un dabas aizsardzības rezultātus.

Visi minētie aspekti ir aktuāli uzņēmumu stratēģiskajā vadīšanā, taču autore uzskata par iespējamu turpmākajā pētījumā ņemt vērā galvenokārt ilgtspējīgas attīstības taisnīguma principu nākamajām paaudzēm, jo tas ir visaptverošākais.

Saskaņā ar jaunākajiem zinātniskajiem uzskatiem [20] galvenā attīstības ilgtspējas īpašība ir – dažādu savstarpēji konkurējošu mērķu saskaņošana vienlaikus ar ekonomisko, apkārtējās vides kvalitātes un sociālā kapitāla uzplaukumu. Virzoties uz ilgtspēju, tiek iegūta svarīga pieredze un sasniegumi, kas ir nozīmīgi nākotnei. Taču atšķirībā no pierastās izpratnes ilgtspējīgas attīstības mērķis ir nākotnes sistēmas vēlamā rādītāju kopums, nevis fiksēti lielumi.

Turklāt praksē ir pieņemts, ka ilgtspējīgas attīstības specifiskie nosacījumi un faktori tiek pētīti konkrētā jomā.

1990. gadu beigās daudzas valdības jau ir izstrādājušas savus „Rīcības programmas 21. gadsimtam” programmu dokumentus un ir sākusies dažu nosacījumu ieviešana dzīvē. Latvijas Saeima un valdība ir izstrādājusi vairākus plānošanas, likumdošanas un regulējošo normatīvu aktus.

Stratēģiskās plānošanas jomā kā ietvardokuments kalpo „Latvijas nacionālās attīstības plāns 2007. – 2013. gadam” (apstiprināts 2006. gadā). 2002. gadā tika apstiprinātas „Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes”, kurās ir noteikts, ka ilgtspējīga attīstība ir orientēta uz cilvēkiem, un tās mērķis ir uzlabot cilvēku dzīves apstākļus, saglabājot dabu un vidi, tāpēc ir nepieciešams respektēt dabu, kas apgādā cilvēkus ar resursiem un visu nepieciešamo dzīvei. Šādā perspektīvā ilgtspējīga attīstība nozīmē cilvēku dzīves apstākļu kvalitatīvu uzlabošanu, nepārsniedzot ekosistēmas atbilstošo kapacitāti.

Patlaban tiek izstrādāta jauna un izvērsta Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, no kuras tiek gaidīts, ka tā dos pamatu Latvijas ekonomiskajam izrāvienam, padarīs ilgtspējas principus par saistošiem nosacījumiem jebkurai publiskai rīcības politikai, sniegs pamatu Latvijas teritoriālās attīstības plānojumam (redzējumu, kā tālāk veidosies mūsu pilsētas, lauki, ceļu tīklojums, transporta plūsmas). Stratēģijas darba grupas pētnieku [99] ziņojumā ir uzsvērts, ka ekonomiskā un ilgtspējas dimensija ir atšķirīgas. Izaugsme ir kvantitatīvs jēdziens (cik daudz, kādā laika nogrieznī utt.), bet attīstībai ir būtiski arī kvalitatīvie, sistēmiskie mainīgie (pētnieki ziņojuma pamatnostādnēs norāda, ka „attīstības kvalitatīvos mainīgos var izvērst kvantitatīvos rādītājos, taču tie neizsmel mainīgo saturu. Būtu naivi uzskatīt, ka piemēram, nabadzība vai nevienlīdzība ir pilnīgi izmērāma objektīvos rādītājos, bez atsauces uz cilvēku pašizpratni un pieredzi. Arī dzīves kvalitāti, ko var mērīt, nevar pilnībā izteikt indikatoros. Tādēļ skalāru rādītāju izvietojums vektora veidolā (daudzkritēriju mērķis) ir nepieciešams, bet nav pietiekams tieši *attīstības stratēģijas* īstenošanas nosacījums.

Būtiska ir arī rādītāju „svēršana”, kas ir kvantitatīva. „Piemēram, nabadzība ir stāsts ne tikai par naudu, bet arī par nedrošību, zemu pašapziņu, apātiju. Tās mazināšana tādēļ arī ir kompleksa, kvalitatīvi (*ko?*) kvantitatīva (*cik daudz?*) rīcībpolitika. Pat ja uzskata, ka galu galā visa pamatā ir tikai nauda, tad tā nav vienīgi tā nauda, ko iegulda pabalstos nabadzīgajiem, bet arī tālākizglītībai, sociālās iekļaušanas programmās un, ja nepieciešams, pat psiholoģiskajā atbalstā. Tieši kuros virzienos ieguldīt – tas ir kvalitatīvs lēmums” [98]. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijai ir jāatrisina spriedze starp ekonomiskās izaugsmes uzdevumiem un ilgtspējīgas attīstības un labas dzīves apsvērumiem Latvijas apstākļos, ir jāizmanto abu

perspektīvu pārklāšanās un sinerģija, lai formulētu stratēģisko soļu kopumu, kas veicinātu iedzīvotāju centienus paaugstināt ekonomikas ražīgumu un jaunradi. Ekonomiskās izaugsmes un ilgtspējīgas attīstības jēdzieni ir līdzīgi, piemēram, to globālā rakstura vai dabas resursu optimālas izmantošanas vēlmju ziņā, taču ir arī būtiskas atšķirības. Ekonomikā būtiski ir efektivitātes apsvērumi, ilgtspējai – saglabāšana un līdzvērtība (pilsoņu, vietu, pašreizējo un nākamo paaudžu). Ekonomiskā attīstība paredz strauju Latvijas ekonomiskā kapitāla pieaugumu, bet vienlaikus pastiprināsies ietekme uz pārējiem sociālās sistēmas elementiem (vidi, veselību). Piemēram, ekonomiskā aktivitāte, kuru veicinātu transporta pakalpojuma pieaugums, izraisītu ietekmi uz dabu un sociālo vidi. Taču pasaulē tiek praktizētas dažas ilgtspējas prakses (piemēram, automobiļu hibrīddzinēju lietošana vai elektromobiļi), kas Latvijā nav finansiāli pieejamas. Tādējādi, lai panāktu ilgtspējīgu attīstību, ir nepieciešama plašāka sadarbība salīdzinājumā ar ekonomiskās izaugsmes perspektīvu.

Stratēģijas veidošanas procesā tiks formulēti veidi, kā vislabāk ekonomikai piešķirt ilgtspēju, bet ilgtspējai – konkurētspēju. Lai nodrošinātu Latvijas ekonomisko izaugsmi ilgākā laika nogrieznī (10 – 20 gadu), nav iespējams ignorēt ilgtspēju. Konkurētspējas jēdziens attiecībā uz Latviju nozīmē ilgstošu dzīves līmeņa pieaugumu valstī pieaugoša darba ražīguma apstākļos.

Ilgspējīgas domāšanas trūkums makro un mikro līmenī ir viens no būtiskākajiem ekonomiskās krīzes cēloņiem. Kā jau tika minēts, ANO Vides un attīstības komisija ilgtspējīgu attīstību definē šādi: "Ilgspējīga attīstība ir attīstība, kas nodrošina mūsdienu paaudzes vajadzības, neradot grūtības nākamām paaudzēm nodrošināt savas vajadzības" [96]. Tas nozīmē, ka ilgtspējīga attīstība ir orientēta uz cilvēkiem un tās mērķis ir uzlabot cilvēku dzīves apstākļus, saglabājot dabu un vidi. Tieši daba ir tā, kas apgādā cilvēkus ar resursiem un visu nepieciešamo dzīvei. Šādā perspektīvā ilgtspējīga attīstība nozīmē cilvēku dzīves apstākļu kvalitatīvu uzlabošanu, nepārsniedzot ekosistēmu dabiskās iespējas. Šī mērķa īstenošanai ir nepieciešams integrēt *vides, ekonomiskos un sociālos* aspektus vienotā sistēmā, tādēļ, pēc autores domām, īpaši svarīga loma ir katras valsts valdībai, jo tieši valdības var izveidot tādu likumdošanas, nodokļu un valsts atbalsta pasākumu kopumu, kas ļautu sabiedrībai ilgtermiņā nodrošināt atbilstošu labklājības līmeni. Lai varētu vērtēt ilgtspēju, nepieciešams analizēt vispārējos saimniekošanu ietekmējošos faktoros.

## 1.2. Jaunā laikmeta saimniekošanu ietekmējošie faktori un to saturs

21. gadsimts raksturojas ar izteiktu pārmaiņu situāciju, bet uzņēmumiem jābūt gataviem darboties tā, lai izmantotu pārmaiņas savā labā, un jāmainās līdzīgi pārmaiņām ārējā vidē. Šādos apstākļos izdzīvos pārmaiņu līderi. Jauns laikmets rada arī jaunus priekšnoteikumus ekonomikai. Jaunā ekonomika balstās uz zināšanām un modernajām tehnoloģijām, kas kļuvušas par pamatu visai mūsdienu sabiedrībai. Jaunā uzņēmējdarbība notiek kibertelpā, un šī telpa ir ar ģeogrāfisko tirgu nesaistīts elektronisks starpnieks. Šādos apstākļos notiek izmaiņas uzņēmumos un mainās arī cilvēku uztvere un sabiedriskie sakari.

Līdz ar jaunajām tehnoloģijām tiek nojauktas politiskās barjeras, uzņēmējdarbībā tiek iesaistīti jauni dalībnieki un radikāli mainās konkurences apstākļi. Galvenā īpatnība – šīs pārmaiņas skar gan atsevišķus uzņēmumus, gan valstis. Valdību lēmumu ietekmes spēks un iespēja iedarboties uz virtuālo pasauli samazinās, jo to darbība kļūst arvien „nemanāmāka”.

Zinātniekiem ir dažādi uzskati par faktoriem, kuri ietekmē saimniekošanu jaunajā gadsimtā, tiek piedāvātas arī atšķirīgas šo faktoru klasifikācijas. Autore piedāvā izdalīt desmit būtiskākos faktorus:

- intensīvs informācijas tehnoloģiju ietekmes pieaugums;
- tirgus konkurences apstākļu maiņa;
- fundamentāla ekonomikas pāreja no ražošanas ar dabas resursu izmantošanu uz intelekta resursu tehnoloģijām;
- kontroles zaudēšana pār virtuālo finanšu sistēmu un tās sekām;
- ģeopolitiskās situācijas izmaiņas;
- valdību ietekmes iespēju mazināšanās;
- tautsaimniecības nozaru un sektoru tuvināšanās;
- jaunas uzņēmējdarbības organizatoriskās formas gan uzņēmuma iekšienē, gan uzņēmumu savstarpējā sadarbībā;
- kultūras, ekoloģisko un sociālo faktoru politiskās nozīmes paaugstināšanās;
- pārmaiņu ātruma, sarežģītības un neprognozējamības paplašināšanās.

Informācijas tehnoloģijām (IT) un informācijas sistēmām ir noteicošā loma. Tās ir kļuvušas par ikdienu katram indivīdam, līdz ar to dominē arī ekonomikā, veidojot tīkla ekonomiku [38, 21]. IT ieviešana ietekmē arī tirgus apstākļus: mainās uzņēmumu hierarhiskā uzbūve, daudzi uzņēmumi, arvien biežāk izmantojot ārējā tirgus iespējas, izdara ieguldījumus virtuālajā integrācijā un paplašina ražošanas kooperēšanos. Tīklu ekonomikā darbības principi būtiski atšķiras no Ā. Smita izteiktā atzinuma: „Katrs indivīds nemitīgi sasprindzina spēkus, lai



atrastu visizdevīgāko veidu, kā izmantot savā rīcībā esošo kapitālu, lai kāds tas arī būtu. Patiesībā viņš domā par paša nevis sabiedrības labumu. Izvērtējot iespējas gūt personīgu labumu, viņš dabīgi nonāk pie secinājuma, ka izdevīgi izvēlēties tādu nodarbošanos, kas nes vislielāko labumu sabiedrībai” [40]. Kopīgā tīkla pamatā ir savstarpēji izdevīgu attiecību izveidošana, un kopīgiem spēkiem tiek paaugstināts darba ražīgums, tādējādi radot iespējas gandrīz katram uzņēmumam gūt panākumus.

Industriālajā laikmetā valdīja masveida produktu ražošanas ekonomika, kura sakņojās standartizētā rūpnieciskā ražošanā ar dabas resursu izmantošanu. Jaunās ekonomikas ražošanas izaugsme arvien vairāk pamatojas uz informācijas tehnoloģijām, kas dod iespēju attīstīt „elastīgas” ražotnes, kad preču un pakalpojumu piedāvātā klāsta paplašināšanās neprasa lielu papildu ražošanas izmaksu palielināšanu. Intelektuālais īpašums kļūst par jauno „ēterisko zeltu” un gūst virsroku pār matēriju.

Jaunajā laikmetā augstu tiek vērtētas informācijas un intelektuālās vērtības. Visās tautsaimniecības nozarēs īpašums kā taustāma vērtība kļūst arvien maznozīmīgāks vai arī izzūd pavisam. Mainās arī naudas nozīme, tā dematerializējas. Kibertelpas ekonomika ir radījusi jaunas tehnoloģijas, kas palīdz sabiedrībai atbrīvoties no skaidras naudas izmantošanas. Globālajā ekonomikā nauda kļūst par tīru informācijas vienību un var ātri pārvietoties pasaules mērogā, zibenīgā ātrumā šķērsojot valstu robežas.

Mūsdienu ekonomiskā realitāte pierāda to, ka konkurence kļūst globāla. Visi konkurē ar visiem. Ir izveidojušās vairāk nekā 20 jaunas valstis Austrumu Eiropā – tādas kā Baltkrievija, Ukraina, Gruzija, Latvija, Lietuva, Igaunija. Šīs valstis tiecas uz izaugsmi, vēlas būt tikpat bagātas kā rietumu valstis, un tas rada jaunus konkurences apstākļus. Arī Āzijas valstis – Japāna, Indija, Singapūra, Honkonga, Vjetnama, Indonēzija vēlas dzīvot pēc rietumu valstu parauga un lietot rietumu pasaules labumus. Materiālās vērtības, kas tradicionāli tika uzskatītas par rietumu pasaulei raksturīgām, kļūst tikpat nepieciešamas un saprotamas arī citu kultūru tautām. Uzņēmumi, produkti un pakalpojumi kļūst arvien vienveidīgāki visā pasaulē. Lai varētu konkurēt jaunajā globālajā tirgū, vairs nepietiek ar preces kvalitāti, nepieciešams nodrošināt pievilcīgu dizainu, noteiktas garantijas, zīmolu un finansēšanu.

Jaunajā laikmetā mainās arī nacionālo valstu iespējas. Valdības ir saistītas ar ģeogrāfisku atrašanās vietu un pilda katras zemes kontrolēšanas un pārvaldes funkciju. Ar ģeogrāfisko atrašanās vietu saistītās politiskās institūcijas zaudēs savu nozīmi, kad liela daļa komerciālās un sabiedriskās dzīves pārcelsies uz nemateriālo kibertelpu.

Robežas starp nozarēm kļūst arvien nemanāmākas. Uzņēmējdarbība kļūst internacionāla, datorizēta, mazinās valsts regulēšana, kas dod iespēju darboties dažādās nozarēs. Preču un

pakalpojumu robežas arī zūd. Ļoti bieži patērētājiem tiek piedāvāta pakete ar sakomplektētu pakalpojumu. Piemēram, finanšu sektorā. Nozaru saplūšanas apstākļos uzņēmumi izmanto vadīšanas metodes, kas tiek izmantotas valsts sektorā, bet valsts savukārt pārņem uzņēmējdarbības jomā izmantojamās metodes.

Teorētiski jaunās informācijas tehnoloģijas nodrošina iespēju pārraudzīt visus vadīšanas procesus no viena centra, bet praktiski pasaules ekonomiskajā vidē dominē lielās korporācijas. Puse no visas pasaules tirdzniecības attiecas uz transnacionālajām korporācijām. Pēc R.Paskala atzinuma, „globālās kompānijas ir jaunās impērijas, kuras valda pasaulē” [34]. Lielajām korporācijām pieder kapitāls – finansiālas vērtības, ēkas un iekārtas, resp., materiālais nodrošinājums, un cilvēki – nemateriālas vērtības, bet vecās tradicionālās struktūras jaunajā ekonomikā darbojas neelastīgi un kļūst neefektīvas.

Daži zinātnieki akadēmiskajās aprindās izsaka domu, ka mūsu tradicionālais īpašuma jēdziens ir novecojis. Taču piekļuves attiecību teorija vēl nav pilnīgi izstrādāta un notiek diskusijas par to, ka tuvākajos gadu desmitos pilnīgi mainīsies sabiedriskās attiecības, globālajai ekonomikai pārejot no tirgiem uz tīkliem, no ģeogrāfiskās atrašanās vietas uz kibertelpu un no industriālā uz kultūras kapitālismu.

Spēja organizēt darbu – tā ir māksla izcilu rezultātu sasniegšanā ar parastās struktūras un esošo darbinieku palīdzību. Mūsdienās radošā pieeja organizatorisko jautājumu risināšanā nozīmē radīt apstākļus nepārtrauktai radošu ideju plūsmi, nevis vienveidīgu izstrādājumu ražošanai. Jaunā laikmeta uzņēmumu konkurence balstās uz zināšanām, bet zināšanas strauji attīstās un pilnveidojas. Panākumus nosaka tas, cik uzņēmums ir elastīgs jaunu zināšanu un metožu apguvē un cik ātri spēj pielāgoties strauji mainīgajai videi.

Analizējot minētos faktoros, iespējams secināt, ka:

- ekonomiskā realitāte pierāda to, ka konkurence kļūst globāla. Visi konkurē ar visiem. Zūd „vecās” pasaules nozīme, vērojama jaunās ekonomiskās kārtības rašanās, bet zinātnieku vidē nav skaidra priekšstata par to, kā mainīsies situācija, nav izstrādātas prognozes, nav izpētīts, kā veidosies attiecības starp veco un jauno pasauli;
- lai veiksmīgi darbotos paplašinātā ģeogrāfiskajā tirgu ar plaša patēriņa precēm, ir nepieciešams kontrolēt izejmateriālus, ražošanas procesu, pārdošanu. Uzņēmumi ar hierarhiski veidotu struktūru labi darbojas stabilā tirgus vidē, bet nespēj orientēties, kad šī stabilitāte zūd. Savukārt tīkli ir elastīgi un labi piemēroti jaunās globālās ekonomikas mainīgajam raksturam. Kooperēšanās un sadarbība jaunajos apstākļos ļauj partneriem daudz ātrāk reaģēt uz ārējās vides izmaiņām;

- doma par sabiedrības vienotību un lojalitāti pret savu valsti tika uzskatīta par nacionālās pašapziņas veidošanās priekšnoteikumu, bet nākotnē saglabāt šo ideju neizdosies, kaut arī pašreizējos krīzes apstākļos valsts iedzīvotāji konsolidējas un sagaida atbildīgu rīcību tieši no savas valdības;
- konkurētspējīgas ekonomikas priekšnoteikums ir spēcīga sabiedrība, jo tajā valda savstarpēja uzticēšanās. Šādā sabiedrībā veidojas sociālais kapitāls, kur cilvēki rada un izmanto kopīgas vērtību sistēmas, ar kurām viņi vēlas saskaņot savu dzīvi;
- mūsdienu apstākļos nozari dēvē par darbības veidu. Nozaru saplūšana rada problēmas arī vadīšanā. Ja nav precīzi nosakāma darbības vide, faktiski nav iespējams noteikt, kā to vadīt;
- mainās uzņēmējdarbības vide, tā kļūst nenoteiktāka un sarežģītāka, elektroniskie tīkli piedāvā faktiski neierobežotas komunikācijas iespējas. Patērētāju prasības pieaug, tirgus pilnveidojas un kļūst arvien efektīvāks, daudzas hierarhijas zūd, bet uzņēmumi specializējas, līdz ar to ir jāmeklē jauni risinājumi un pieejas, kā jāmainās uzņēmumu vadīšanas un stratēģiskās plānošanas principi.

Autore uzskata, ka minētie desmit faktori ietekmē organizāciju darbības mērķus – tie mainās, kļūst arvien vairāk vērsti uz sabiedrību, paaugstinās ar cilvēku potenciāla attīstību saistīto ekonomiskās izaugsmes nemateriālo faktoru loma. Uzņēmumu konkurētspēju lielā mērā nosaka kvalitāte, nevis cena. Svarīga kļūst uzņēmumu spēja reaģēt uz inovācijām un uztvert jaunākos tehnoloģiskos sasniegumus, kuru pamatā ir cilvēku, intelektuālais, sociālais kapitāls jeb darbaspēka kvalitāte un darbinieku motivācija. Minētie apstākļi veicina uzņēmējdarbības socializāciju, kam mūsdienās tiek pievērsta pastiprināta uzmanība.

Jaunas pieejas galvenais iemesls ir uzņēmējdarbības sociālās politikas koncepcijas tradicionālo uzskatu izmaiņas 1970.— 1980. gados. Līdz šim uzņēmumi piedalījās sociālo problēmu risināšanā tikai finansiāli, maksājot nodokļus un veicinot labdarības programmu realizāciju. Sociālo vajadzību apmierināšanas konkrēto mehānismu izmantošana bija valsts un pilsoniskās sabiedrības institūciju pienākums. Pagājušā gadsimta beigās attīstītajās valstīs tika izstrādāti augsti iedzīvotāju sociālās aizsardzības standarti, kuri prasīja arī augstas sociālās izmaksas no valsts puses. Vienlaikus tika novērotas tādas demogrāfiskās un sociāli ekonomiskās attīstības negatīvās tendences kā iedzīvotāju novecošanās, aizņemtības destabilizācija, kvalificētā industriālā darbaspēka prestiža samazināšanās, kas pastiprināja darba samaksas un darba apstākļu diferencēšanu dažādām darbinieku kategorijām un palielināja slodzi uz iedzīvotāju aktīvo daļu. Lai noturētu sociālo garantiju sasniegto līmeni, bija nepieciešams turpmākais investīciju apjoma pieaugums, taču to nav iespējams nodrošināt tikai no valsts budžeta.

Vēl viens iemesls, kuru nosauc politiķi un zinātnieki [107], kādēļ lielajiem uzņēmumiem ir jāaktivizē sociālās funkcijas, ir tas, ka šiem uzņēmumiem jāklūst par sociālās attīstības līdztiesīgiem partneriem. No tā, cik veiksmīgi uzņēmumi spēs apvienot spēkus ar valsti un sabiedriskajām organizācijām sociālās attīstības aktīvas stratēģijas veidošanā, lielā mērā būs atkarīga to konkurētspēja un produktivitāte. Tiek apgalvots, ka uzņēmējdarbība kļūs par pirmo upuri, ja neuzņemsies daļu atbildības par sociālajā un darba vidē pieaugošo problēmu risināšanu. Sociālās destabilizācijas turpmākās novēršanas vajadzībām būs nepieciešami lieli finanšu līdzekļi, kuru gūšanai tieši komerciālās struktūras tiks apliktas ar papildu nodokļiem, kas izraisīs konkurētspējas samazināšanos, ekonomiskās situācijas pasliktināšanos un sociālo problēmu saasināšanos.

Uzņēmējdarbības socializācija cieši saistīta ar globalizāciju, kas pastiprina lielo uzņēmumu ietekmi uz ekonomisko attīstību. Nacionālās valstis zaudē spēju neatkarīgi veidot iekšējo sociāli ekonomisko politiku, nododot šo funkciju transnacionālajām korporācijām. Teritoriju ilgtspējīgu attīstību traucējošās šo korporāciju darbības sociālās un ekoloģiskās sekas ir iespējams novērst tikai ar starptautiskā līmenī saskaņotām darbībām, kas vērstas uz sociāli orientētu uzvedības modeļu veidošanu, kurus apvienotu jēdziens „korporatīvā pilsonība”. Korporatīvā pilsonība ir uzņēmējdarbības uzvedības sociāli atbildīga forma, kuras koncepcija radās 20. gs. 80. gadu vidū. Tā salīdzina mūsdienu uzņēmumu uzvedību ar pilsoņu uzvedību, kuri realizē savu atbildību pret sabiedrību. Galvenais koncepcijas elements – akcents uz uzņēmējdarbības ieguvumu no sociāli atbildīgas uzvedības. Šis termins attiecas uz procesu, kad korporācijas savas ikdienas uzņēmējdarbības rezultātā iegulda sabiedrībā papildu vērtības (*added values* – angļu val.). Tādējādi korporatīvā pilsonība izpaužas tad, ja uzņēmumi apzināti papildina sabiedrības „vērtības”.

Šādas rīcības rezultātā izveidojas sociālās atbildības koncepcija gan atsevišķu valstu, gan globālās sabiedrības mērogā. Kā piemērs atsevišķu valstu mērogam ir korporatīvās sociālās atbildības ministra amata ieviešana Lielbritānijā, Sarbanesa-Oksli likuma [109] pieņemšana ASV (likums vērsts uz caurspīdīguma nodrošināšanu uzņēmumu operācijās un uzskaitē, uz darbinieku un akcionāru interešu aizsardzību, saskaņā ar likumu par vērtspapīriem nodrošinot korporatīvās informācijas precizitāti un drošību), ilgtspējas speciālu indeksu aprēķināšana (piemēram, *Dow Jones Sustainability Group Index*, *Ethibel Sustainability Index*), korporatīvās uzvedības kodeksu izstrāde, korporatīvās sociālās atbildības kritēriju ieviešana inovatīvo investīciju novērtēšanā un sijāšanā (*screening* – ang.) ir kredītspējas, ilgtspējas un godprātības speciālā pārbaude, pamatojoties uz finanšu datiem un auditoru pārbaudēm). Pie lielākajām starptautiskajām iniciatīvām pieder starptautiskā padome par ilgtspējīgu uzņēmējdarbību, kas apvieno daudzas

lielākās transnacionālās korporācijas, Eiropas uzņēmēju deklarācija pret sociālo izolāciju; Globālais līgums, vairākas profesionālās, tiesiskās un ekoloģiskās apvienības u.c.

Jāatzīst, ka Latvijā tiek izdarīti pirmie mēģinājumi ilgtspējīgas attīstības principu popularizēšanai, pieņemšanai un īstenošanai. 2010. gadā pēc Darba devēju konfederācijas, kas pārstāv uzņēmējus un ANO Globālā līguma Latvijas nacionālo tīklu, aicinājuma kopā ar Latvijas Brīvo arodbiedrību savienību, kas pārstāv darba ņēmējus, Tieslietu ministrija, Labklājības ministrija, Vides ministrija, Saeima, valsts Darba inspekcija un Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, kas kopā pārstāv Latvijas valsti, kā arī Pasaules dabas fonds, sabiedrība par atklātību „Delna”, Latvijas Kvalitātes asociācija, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, Latvijas Sabiedrisko attiecību kompāniju asociācija, Latvijas Reklāmas asociācija, Latvijas Preses izdevēju asociācija, kas kopā pārstāv nevalstiskas organizācijas, ir izveidojušas *Latvijas korporatīvās atbildības platformu* un definējušas savu izpratni par sociālās atbildības principiem kopīgā memorandā. Dokumentā ir noteikta galvenā definīcija, prioritātes, vispārīgi definētas attiecības ar ieinteresētajām pusēm un sabiedrības informēšanu. Taču dokumenta izstrādē nav iesaistīti konkrētie uzņēmumi, kuri ir galvenie ilgtspējīgas attīstības un sociālās atbildības principu īstenoņi.

Latvijā ir izstrādāti dažādi politikas dokumenti, kuros ietverti ilgtspējīgas attīstības principi. Vides aizsardzības problēmu risinājumi ir iekļauti arī citos politikas plānos, stratēģijās un normatīvajos aktos. Šie dokumenti tika ņemti vērā, izstrādājot Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. Ilgtspējīgas attīstības pamatnostādņu mērķi nosaka, ka Latvijai ir:

- jāveido labklājības sabiedrība, kura augstu vērtē un attīsta demokrātiju, līdztiesību, godīgumu un savu kultūras mantojumu;
- jāveido stabila tautsaimniecība, kas nodrošina sabiedrības vajadzības, vienlaikus panākot, lai ekonomiskās izaugsmes tempi pārsniegtu vides piesārņojuma un resursu patēriņa tempus;
- jānodrošina droša un veselību neapdraudoša vide pašreizējai un nākamajām paaudzēm;
- jānodrošina pietiekami pasākumi bioloģiskās daudzveidības saglabāšanai un ekosistēmu aizsardzībai;
- jāattīsta atbildīga sabiedrības attieksme pret dabas resursiem un nepārtraukti jāpaaugstina resursu izmantošanas efektivitāte;
- jānodrošina vides jautājumu integrācija un jāattīsta plaša vides politikas līdzekļu lietošana/ izmantošana visās citās nozaru politikās;
- jānodrošina, lai tirgus ekonomikas mehānismi kalpotu ilgtspējīgai attīstībai;
- jānodrošina sabiedrības līdzdalība ilgtspējīgas attīstības procesos [101].

Iepazīstoties ar šiem mērķiem, rodas priekšstats, ka Latvijas valdība ir uz pareizā ceļa un šādu mērķu sasniegšana ļautu Latvijas sabiedrībai un tautsaimniecībai kopumā virzīties pa ilgtspējīgas attīstības ceļu. Taču problēma ir tajā apstākļi, ka šie mērķi nav pārvērti konkrētos rīcības plānos, mērķi nav konkrēti un izmērāmi, atbildība par šo mērķu sasniegšanu vai nesasniegšanu nav skaidri definēta, tādēļ šie mērķi var netikt sasniegti. Valsts politikā nav noteikta stratēģiskā vadīšana un stratēģiju izpildes vadīšana, kurā ir visvairāk nepilnības.

Analizējot mikrolīmenī notiekošo – Latvijas uzņēmējdarbības praksi, jāatzīst, ka situācija ilgtspējīgas domāšanas kontekstā nav vērtējama pozitīvi. Pagājušā gadsimta 90. gadi vairākus Latvijas uzņēmumu nozīmēja izaicinājumu izdzīvot. Uzņēmējdarbība tajā laikā attīstījās, reizēm apejot likumdošanu un noteikumus. Šo situāciju negodprātīgi izmantoja daļa uzņēmēju. Likumdošanas neievērošana, nodokļu nemaksāšana, sliktas kvalitātes produktu ražošana, slikti darba apstākļi bija daudzu uzņēmumu realitāte. Politiskās un ekonomiskās vides stabilizācija valstī šī gadsimta sākumā nedaudz uzlaboja situāciju, bet uzņēmēji joprojām kā prioritāti izvirzīja investēt materiālajos resursos, novārtā atstājot informatīvos un cilvēku resursus. Taču ilgtspējīgas attīstības principu ievērošana un demonstrēšana kļūst par nepieciešamību uzņēmumiem, kuri darbojas vai vēlas darboties starptautiskā tirgū, eksportējot produkciju vai veicot ieguldījumus ārvalstīs, kā arī visiem, kas ir ieinteresēti jaunu investīciju piesaistē un konkurētspējas paaugstināšanā.

Autore secina, ka ilgtspējīga attīstība pakāpeniski kļūst par mūsdienu uzņēmējdarbības sastāvdaļu, taču nav pietiekamas skaidrības par to, kādās vadīšanas apakšsistēmās un kādi konkrēti elementi ir nepieciešami. Tādēļ *nepieciešams veikt stratēģiskās vadīšanas saturu kritisku izvērtēšanu, lai noskaidrotu tos stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementus, kuri nepietiekami ietver ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu.*

## 2. UZŅĒMUMU STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS IZMAIŅU NEPIECIEŠAMĪBA

### 2.1. Stratēģiskās vadīšanas teorijas attīstība

Ar terminu „stratēģija” pēc K. Omaje [75, 39] atzinuma, ir jāapzīmē darbības, kas ir vērstas uz uzņēmuma pozīcijas nostiprināšanu, un šīs darbības atšķiras no tā, kas nodrošina rentabilitātes paaugstināšanu, organizatoriskās struktūras sakārtošanu, efektīvāku vadīšanas metožu ieviešanu vai labāku personāla apmācību. „Laba stratēģija ir tā, kuras rezultātā uzņēmums iegūst ievērojamas konkurences priekšrocības ar izmaksām pieļaujamās robežās.” [75, 40]. Šī mērķa sasniegšanas virziena rašana tiek nosaukta par galveno stratēģijas uzdevumu.

Lai gan stratēģiju izstrādes un ieviešanas procesi zinātniskajā vidē tiek apspriesti vairākus gadus, jēdzienu „stratēģija” sāka plaši izmantot vadīšanas terminoloģijā 20. gadsimta 50. gados, kad radās aktuāla nepieciešamība reaģēt uz ārējās vides izmaiņām. Par stratēģiju tika dēvēta ilgtermiņa plānošana, kuras īpatnība bija „plānveida” vadīšana – uz pagātnes tendenču ekstrapolācijām balstīta ilgtermiņa plānu izstrāde un realizācija. Pēdējā gadsimta dažu galveno vadīšanas skolu raksturojumu, ņemot vērā laika faktoru, autore ir apkopojusi 2.1. tabulā.

Ilgtermiņa plānošanas koncepcija uzņēmumu vadīšanā dominēja līdz 20. gs. 60. gadu beigām. 60. gadu beigās – 70. gadu sākumā saimniekošanas nosacījumu izmaiņu tempi paātrinājās un kļuva arvien mazāk prognozējami, kas būtiski samazināja stratēģiskās plānošanas koncepcijas izmantošanas iespējas uzņēmējdarbības attīstībai ilgtermiņa perspektīvā. Uzņēmumu vadīšanu nākamajā (sākot ar 20. gs. 90. gadiem) periodā iespējams raksturot ar to, ka palielinājās uzņēmējdarbības ārējās vides parametru nenoteiktība un radās nepieciešamība izstrādāt vairākus iespējamus darbības un attīstības nākotnes virzienus, nepieciešamība tos pētīt un analizēt, lai paaugstinātu uzņēmējdarbības gatavību praktiskās realizācijas dažādu izmaiņu nosacījumiem un jaunajai attīstībai.

Tādējādi, lai apzīmētu ilgtermiņa vadīšanu, plaši tika ieviests termins „stratēģiskā vadīšana”. Par stratēģiskās vadīšanas teorētiskajiem pamatiem kļuva stratēģiskās plānošanas un uz nākotni orientētās uzņēmumu koncepcijas, mērķu vadīšanas, situācijas ievērošanas pieejas, uzņēmumu vidi apkalpojošās teorijas, ekoloģiskās skolas un mārketinga teorijas u.c.

**Uzņēmumu vadīšanas teoriju attīstība 20.gadsimtā**

Vadīšanas skola	Galvenās plānošanas un ilgtermiņa vadīšanas pieejas		
	Pieeja	Izmantošanas periods	Īss raksturojums
Zinātniskās vadīšanas skola (1903. g.)	Finanšu plānošana	Līdz 20. gs. 50. gadiem	Tradicionālā pārsvarā uz finanšu ekonomiskajiem rādītājiem un budžeta izstrādi orientēta plānošana. Bija pietiekama un adekvāta stabilas un prognozējamas ārējās vides apstākļos
Administratīvā skola (1916. g.)			
Cilvēku attiecību skola (1933. g.)			
Empīriskā skola, vadīšana (vadīšanas zinātne, 1950. g.)			
Sociālo sistēmu skola (1952. g.)			
Vadīšanas zinātnes jaunā skola (1950. – 1960. g.)	Ilgtermiņa plānošana	1950.–1960. g.	Stratēģisko risinājumu pamatojumu meklēšana ārējās vides sarežģītības pieauguma apstākļos, ņemot vērā riskus
Situācijas ievērošanas pieeja vadīšanai (1971. g.)	Stratēģiskā plānošana	1970.–1980. g.	Elastīgu metožu meklēšana, reaģējot uz ārējām izmaiņām un deficīta resursu optimālas sadalīšanas meklēšana, izmantojot nestabilas ārējās vides apstākļu ar ārējās vides un konkurentu analīzes metodes
	Stratēģiskā vadīšana	No 20 gs. 80. gadiem	Nestabilas apkārtējās vides apstākļos stratēģijas realizācija arvien vairāk ir atkarīga ne tikai no stratēģiskās plānošanas (cik laba ir stratēģija), bet arī no aktivitātēm stratēģijas realizācijā un to kontroles

*Avoti:* Horváth P. Strategisches Controlling. Von der Budgetierung zur strategischen Steuerung. Controlling, Heft 12, Dezember 2008. 663-669 s. Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. М.: Инфра-М. 2010. 436-460 с.

*Autores vērtējums.* 2.1. tabulā parādītas vadīšanas teorijas attīstības pieejas un raksturojumi, kas atspoguļo dažādas 20.g.s. atbilstošas tendences. Autore piedāvā papildināt šo tabulu ar jauniem mūsdienu apstākļiem atbilstošiem raksturojumiem, kas ir izveidojušies stratēģiskajā vadīšanā 21.g.s. sākumā. Atbildot uz jaunā laikmeta pārmaiņām, stratēģiskā vadīšana mūsdienās attīstās pamatojoties uz vadītāju intuīciju un zināšanām.

Stratēģiskās plānošanas koncepcijā savukārt ir izveidojusies tendence uz stratēģijas izpildes nodrošināšanu vērstu plānu izstrādi gan uzņēmuma līmenī, gan atsevišķu uzņēmējdarbības struktūras vienību līmenī. Tādējādi stratēģiskā plānošana tiktu pakārtota visaptverošai stratēģiskai vadīšanai. Pamatojoties uz zinātniskās literatūras avotiem, autore stratēģiskās vadīšanas galvenās mūsdienu kategorijas ir attēlojusi 2.1. attēlā, bet to saturu atspoguļojusi 2.2. tabulā.





**Att. 2.1. Stratēģiskās vadīšanas galvenās mūsdienīgu kategorijas**

Avoti: Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ. 2008. 87-104 с.  
 Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. Питер. 2001. 33-43 с.  
 Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. М.: Инфра-М. 2010. 681-694 с.

2.2. tab.

**Stratēģiskās vadīšanas galveno mūsdienīgu kategoriju saturs**

Kategorija	Saturs
Stratēģiskā vadīšanas metodoloģija	Atbilžu meklēšana uz jautājumiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kur uzņēmums atrodas pašreiz (izejas stāvoklis A)?</li> <li>- kādi ir priekšnosacījumi un iespējas ilgtermiņa perspektīvā (ilgtermiņa attīstības virzienu spektrs)?</li> <li>- kur uzņēmums vēlas nokļūt (stāvoklis B); kur tam ir jābūt pēc N gadiem?</li> <li>- kā sasniegt B mērķa stāvokli no A stāvokļa?</li> </ul>
Stratēģijas izvirzītās prasības	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realitāte, kas paredz stratēģijas atbilstību situācijai, mērķiem, uzņēmuma tehniskajam un ekonomiskajam potenciālam, darbinieku un vadītāju pieredzei un iemaņām, kultūrai, esošai vadīšanas sistēmai;</li> <li>- loģika, iekšējā sakārtotība, visu elementu sinerģija;</li> <li>- ētika, morāle (stratēģijas realizācijas aktivitātes nedrīkst pārsniegt likuma un morāles pārkāpumus);</li> <li>- saskaņa ar vidi, kas nodrošina mijiedarbību (stratēģiju ietekmē uzņēmuma apkārtējās vides izmaiņas, taču arī uzņēmums spēj izraisīt izmaiņas ārējā vidē);</li> <li>- pamatots risks;</li> <li>- virzība uz konkurences priekšrocību veidošanu, uz panākumu gūšanu;</li> <li>- sabiedrības, pašvaldību, akcionāru, partneru, personāla interešu ievērošana, kā arī nozares un uzņēmuma pozicionējuma izmantošana;</li> <li>- alternatīvu izskatīšana (stratēģiju izvēlas no vairākiem variantiem).</li> </ul>
Stratēģiskās vadīšanas principi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurences cīņas mākslas apgūšana un izmantošana, spēja rast risinājumu sarežģītā situācijā, koncentrēšanās uz galvenajām problēmām, uzņēmuma galveno sasniegumu apzināšana;</li> <li>- mērķtiecība – organizācijas attīstības apzinātas virzības nodrošināšana un vadīšanas procesa virzīšana uz konkrētu problēmu risināšanu;</li> </ul>

<i>2.2.tab. turpinājums</i>	
Stratēģiskās vadīšanas principi (turpinājums)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratēģiskās vadīšanas elastīgums (paredz agrāk pieņemto lēmumu korekciju iespējamību un attiecīgās aktuālās stratēģijas atbilstības izvērtēšanu uzņēmuma ārējās vides un iespēju prasībām);</li> <li>- stratēģisko plānu un programmu kopība (to panāk ar uzņēmuma struktūrvienību stratēģiju konsolidāciju un funkcionālo nodaļu stratēģisko plānu saskaņošanu);</li> <li>- stratēģijas realizācijas nepieciešamo priekšnosacījumu/ apstākļu radīšana (spēcīgas organizatoriskās struktūras radīšana, motivācijas sistēmas izstrāde, vadīšanas struktūras pilnveidošana).</li> </ul>
Stratēģiskās vadīšanas galvenie uzdevumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- misijas noteikšana;</li> <li>- galveno kompetenču noteikšana;</li> <li>- organizācijas mērķu noteikšana;</li> <li>- stratēģisko alternatīvu (attīstības scenāriju) veidošana un galveno rādītāju novērtēšana pēc attīstības scenārijiem;</li> <li>- izskatāmo stratēģisko alternatīvu risku analīze un novērtēšana;</li> <li>- vēlamo stratēģisko alternatīvu ranžēšana un izvēle;</li> <li>- stratēģisko mērķu sasniegšanas motivācija;</li> <li>- stratēģijas praktiskā realizācija;</li> <li>- stratēģijas izpildes rezultātu novērtēšana un kontrole.</li> </ul>
Stratēģiskās vadīšanas izmantošanas trūkumi un ierobežojumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratēģiskā vadīšana nevar sniegt precīzu un detalizētu nākotnes redzējumu;</li> <li>- nav iespējams izveidot standartizētu procedūru un shēmu kopumu, lai noteiktu viennozīmīgu attīstības problēmu risinājumu metodi konkrētos apstākļos;</li> <li>- stratēģiskās vadīšanas organizēšana prasa milzīgu darbu, lielu laika patēriņu un līdzekļus (paredz spēcīgas organizatoriskās kultūras veidošanu, motivācijas sistēmas un darba organizācijas radīšanu, elastīgumu).</li> </ul>
Nepieciešamie priekšnosacījumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tirgus attiecību kultūra augstā pakāpē un iekšējā uzņēmuma kultūra;</li> <li>- plaša un droša informācija par tirgus prasībām, cenām, resursiem, partneriem un konkurentiem, kā arī par uzņēmuma izdevumiem un potenciālu;</li> <li>- personāls ar zināšanām par stratēģisko vadīšanu un ar stratēģiskās domāšanas spējām.</li> </ul>

*Autores izstrādāts, apkopojot dažādu zinātnieku viedokļus. Avoti: Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ. 2008. 87-104 с., Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. Питер. 2001. 33-43 с., Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. М.: Инфра-М. 2010. 681-694 с.*

Stratēģiskās vadīšanas saturu nosaka saturiskā jēga, kas piešķirta stratēģijas jēdzienam. H. Minčbergs izsaka stratēģijas jēdzienu ar t.s. piecu „P” kombināciju [72, 33]. Pēc šīs teorijas, stratēģija ir: darbības plāns (*plan*) jeb apzināti un mērķtiecīgi izstrādāts vadīšanas principu kopums; viltīgs triks (*ploy*) jeb darbības/ uzvedības principi, kas ir vērsti uz konkurentu apspēlēšanu; paraugs (*pattern*) jeb darbību kārtība, kura ir jānodrošina; pozīcija (*position*) apkārtējā darbības vidē; perspektīva (*perspective*) jeb galamērķa redzējums.

A.Tompsons un Dž. Striklends definē stratēģiju kā „apkopojošo darbības modeli noteikto mērķu sasniegšanai ar uzņēmuma resursu koordinēšanas un sadalīšanas palīdzību. Būtībā stratēģija ir – lēmumu pieņemšanas noteikumu kopums, pēc kura organizācija vadās savā

darbībā” [79, 37]. Viedokļu par stratēģijas jēdzienu ir tikpat daudz, cik ir stratēģiskās vadīšanas teorijas autoru, taču ir novērotas vienojošās tendences. Spēja darboties pēc patstāvīgas stratēģijas visās jomās veido uzņēmuma elastību, ilgtspēju, ļauj adaptēties laikmeta prasībām un apstākļiem. Stratēģija veidojas iekšējās un ārējās vides ietekmē un pastāvīgi attīstās, jo nepārtraukti rodas jauni faktori, uz kuriem nepieciešams reaģēt. Zinātnisko publikāciju autori nenorāda, ka stratēģiju izstrādi ietekmējošie faktori un to saturs mainīgajā vidē ir elastīgi lielumi un tie mainās atbilstoši objektīvai situācijai. Īpaši svarīgi tas ir uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības kontekstā. Ja sistēmiski nepapildina šo faktoru klāstu, tad samazinās iespējas izstrādāt ilgtspējīgu stratēģiju. Lai izvērtētu faktoru satura izmaiņas *autore piedāvā* savus stratēģijas izstrādi ietekmējošo faktoru papildinājumus (skat. 2.3. tabulu).

2.3. tab.

### ***Galvenie stratēģiju izstrādi ietekmējošie faktori***

Faktors	Paskaidrojumi
Mērķu sistēma	Nākotnes vīzija, misija, korporatīvie mērķi specifiskie mērķi.
Konkurences priekšrocības	Organizācijas esošās (vai vēlamās) priekšrocības savā jomā/ nozarē salīdzinājumā ar konkurentiem (tiek uzskatīts, ka šis faktors visvairāk ietekmē stratēģiju).
Ražojamā produkcija	Ražošanas, pārdošanas/ noieta īpatnības, pēcpārdošanas apkalpošana, tirgus un tā robežas.
Organizatoriskie faktori	Uzņēmuma iekšējā struktūra un sagaidāmās izmaiņas, vadīšanas sistēma, iekšējo procesu integrācijas un diferenciacijas pakāpe.
Esošie resursi un to izmantošanas metodes	Materiālie, finanšu, informatīvie, personāla u.c. resursi. Jo resursi ir lielāki, jo vērienīgākas iespējamās investīcijas nākotnes projektos. <i>Autores papildinājums.</i> Pašreiz stratēģiju izstrādē un realizācijā vislielākā nozīme ir struktūras, informatīvajiem un intelektuālajiem resursiem. Resursu izmantošana, kas tiek dēvēta par stratēģiskām iespējām, mūsdienās nav pietiekams faktors, svarīgāk ir izvēlēties to izmantošanas metodi.
Ieinteresētās puses	Akcionāri, piegādātāji, valsts, patērētāji, darbinieki, kreditori, vietējās pašvaldības.
Attīstības potenciāls	Darbības pilnveidošanās, paplašināšanās, radošo aktivitāšu pieauguma, inovāciju iespējas.
Vadītāju ētika, kultūra, filozofija un kompetences, to izmantošanas rezultāti	Ambīciju un uzņēmības līmenis, līderības spējas, iekšējais klimats kolektīvā. <i>Autores papildinājums.</i> 21.g.s. pārmaiņu apstākļos par arvien svarīgāku faktoru uzņēmējdarbības vadīšanā kļūst vadītāju kompetences, kas izpaužas konkrētajos rezultātos.
Darbības riska pakāpe, kas neapdraud pastāvēšanu	Uzņēmumi, kam ir tieksme uz risku, tiecas uz īstermiņa stratēģijām, kas var radīt augstu šī brīža peļņu; kam šādas tieksmes nav – izmanto stratēģijas, kas nodrošina ne pārāk augstu, bet stabilu/ garantētu ienākumu. <i>Autores papildinājums.</i> Skaidrojuma saturā nepieciešams iestrādāt ilgtspējas tendences. Mūsdienu apstākļiem aktuāli ir izmantot jēdzienu pieļaujamais risks (risks, kas neapdraud pastāvēšanu).

Personāla sagatavošanas līmenis, iemaņas	Zinoši un mūsdienīgi domājoši darbinieki spēj īstenot novatorisku un drosmīgu stratēģiju, integrējot zinātnes un prakses jaunākos sasniegumus.
Nozares aktualitāte/ pievilcība un dzīves cikla posms	Nozares aktualitāte un konkurences nosacījumi tajā. <i>Autores papildinājums.</i> Nepieciešams noteikt dzīves cikla posmus, kā nozares aktualitāti.
Iespējamo ārējo iespēju un draudu raksturs	Ar stratēģijas palīdzību tiek veicinātas iespējas un neitralizēti draudi. <i>Autores papildinājums.</i> 21.g.s. saimniekošanas apstākļos nav iespējams paļauties tikai uz tirgus regulēšanas instrumentiem, nepieciešami regulēšanas mehānismi no valsts puses.

*Autores papildināts, izmantojot:* Веснин В.Р. Стратегическое управление. М. Изд-во «Проспект». 2004. 24-35 с.

*Autores papildinājumi* galveno stratēģiju izstrādi ietekmējošo faktoru klasifikācijai.

Konkurences pārākumu uzņēmumi var veidot tad, ja kā stratēģijas izstrādi ietekmējošu faktoru uzskata ne tikai resursu esamību, bet arī to izmantošanas metodi. Informāciju tehnoloģiju laikmetā resursu pieejamība uzņēmumiem ir līdzīga, bet to izmantošanas metodes ir tieši tas faktors, kas rada konkurences pārākumu.

Vadītāju ētika, kultūra, filozofija un kompetences kā faktors sāk darboties tikai tad, ja uzņēmumā ir izveidota to izmantošanas sistēma, kas dod pozitīvu rezultātu.

Ilgspējīgas attīstības kontekstā papildinājums ir nepieciešams arī faktoram „Darbības riska pakāpe”. Autore uzskata, ka nepieciešams īpaši norādīt, ka tā ir tāda riska pakāpe, kas neapdraud uzņēmuma pastāvēšanu.

Nozares aktualitātes/pievilcības faktoru papildinot ar dzīves cikla posmu noteikšanu, tiks atspoguļots ārējais potenciāls, kuru spēš nodrošināt tirgus tuvākajā un tālākajā nākotnē, kas radīs priekšnosacījumus elastīgai stratēģiskai vadīšanai.

Mīnētos faktoros autore uzskata par svarīgiem un stratēģiju ietekmējošiem, taču to secība nav stingri reglamentēta un to izmantošana tiek precizēta laika gaitā, ņemot vērā konkrētas uzņēmējdarbības īpatnības.

Stratēģiskās vadīšanas kvalitāti būtiski ietekmē tas, ka arī par mūsdienu stratēģisko vadīšanu ir dažādi viedokļi. O. Vihanskis [57, 32] stratēģisko vadīšanu definē kā uzņēmuma vadīšanu, kura balstās uz cilvēku potenciālu, orientē ražošanas virzienus uz patērētāju vajadzībām, elastīgi reaģē uz pārmaiņām un veic uzņēmumā savlaicīgas izmaiņas, kas atsaucas uz ārējās vides problēmām un ļauj sasniegt konkurences priekšrocības, kas kopumā stiprina uzņēmuma pozīcijas un veicina mērķu sasniegšanu ilgtermiņa perspektīvā. Savukārt R. Dafts saka [61, 30], ka stratēģiskā vadīšana ir uzņēmuma mērķu efektīva un racionāla sasniegšana ar organizatorisko resursu plānošanas, organizācijas, vadīšanas un kontroles palīdzību. Šīs

definīcijas, pēc autores domām, neuzsver ilgtspējīgas attīstības koncepcijas idejas un neakcentē būtiskus uzņēmumu konkurences pārkumu nodrošinošus elementus, bet galvenokārt pamatojas uz klasiskās vadīšanas teorijas atziņām. Autore uzskata, ka nepieciešama jauna, plašāka stratēģiskās vadīšanas definīcija.

*Ņemot vērā 21.g.s. pārmaiņu īpatnības, autore definē stratēģisko vadīšanu, kā radošu lēmumu izstrādes, pieņemšanas un realizācijas procesu, kas izriet no uzņēmuma potenciālo iespēju salīdzināšanas ar ārējās vides iespējām un draudiem un ir vērsts uz uzņēmuma vēlamā mērķa sasniegšanu un tā ilgtspējas nodrošināšanu ilgtermiņa perspektīvā.*

Vadītāji bieži saskaras ar to, ka uzņēmuma peļņas īstermiņa maksimizācijas uzdevumi ir pretrunā ar uzņēmuma izdzīvošanas nepieciešamību ilgtermiņā, jo ceturkšņa peļņas pieauguma uzdevums ir pretrunā ar ilgtermiņa investīciju nepieciešamību, kas nodrošina izdzīvošanu un peļņu nākotnē. Šo pretrunu novēršana ir atkarīga no tā, kā uzņēmumā saprot stratēģiskās un operatīvās vadīšanas būtību, to satura atšķirību. Galvenā problēma ir tā, ka raksturojot stratēģisko vadīšanu nepietiekami akcentē ilgtspēju un inovatīvu vadīšanas metožu nepieciešamību. Uzskatāmi šo problēmu raksturo stratēģiskās un operatīvās vadīšanas atšķirību salīdzināšana (skat. 2.4. tabulu).

2.4.tab

#### ***Stratēģiskās un operatīvās vadīšanas galvenās atšķirības***

Pazīme	Operatīvā vadīšana	Stratēģiskā vadīšana
Organizācijas galvenais mērķis (misija)	Darbības preču/pakalpojumu ražošanā <i>Autores papildinājums.</i> Ražošanas apjoma palielinājums – peļņas palielinājums.	Izdzīvošana ilgtermiņa perspektīvā <i>Autores papildinājums.</i> Ilgtspējīgas attīstības nodrošināšana.
Mērķu sasniegšanas metodes	Iekšējo resursu efektīva izmantošana, galvenā fokusēšanās uz organizācijas iekšieni. Mijiedarbība ar ārējo vidi galvenokārt reaktīvā.	Jaunu iespēju meklēšana konkurences cīņā, ārējās vides izmaiņu (t.sk. internacionalizācijas un globalizācijas) adaptācija, aktīva radošā uzvedība <i>Autores papildinājums.</i> Inovatīvu vadīšanas un ražošanas metožu izmantošana, kas pamatojas uz sadarbību.
Laika faktora nozīme	Orientēšanās uz īstermiņa un vidējā termiņa perspektīvu, vadīšanas cikliskais raksturs.	Orientējoties uz ilgtermiņa perspektīvu un ilgtspējīgu attīstību, vadīšana notiek reālajā laikā
Personāla loma	Darbinieks – viens no organizācijas resursiem, darbu izpildītājs. Darbinieki ir apvienoti formālās vienībās, kas realizē noteiktas funkcijas.	Darbinieks – organizācijas pamats, tās labklājības avots. Uzmanības koncentrēšana uz darbinieku potenciāla veidošanu un attīstību, talantu piesaistīšana un noturēšana <i>Autores papildinājums.</i> Darbinieks – ieinteresētā puse, aktīvs stratēģijas veidotājs un tās izpildes nodrošinātājs.

<i>2.4. tab. tūpinājums</i>		
Efektivitātes kritēriji	Ražošanas potenciāla racionāla izmantošana peļņas gūšanai.	Elastīgums, gatavība pārmaiņām.

*Autores papildināts, izmantojot: Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ. 2008. 31 с.*

Salīdzinot uzņēmumu mērķus, *autore uzskata*, ka stratēģiskajā vadīšanā kā galvenais mērķis nevar būt tikai „izdzīvošana ilgtermiņa perspektīvā”, jo „izdzīvošana” pakāpeniski noved pie stratēģiskās pasivitātes, jo nav uzsvērts, ka ilgspēja ir iespējama tad, ja uzņēmums attīstās.

Otrs būtisks papildinājums ir nepieciešams mērķu sasniegšanas metožu grupā. Ja mainīgā vidē neizmanto jaunas vadīšanas un ražošanas organizācijas metodes, kas pamatojas uz sadarbību, tad uzņēmumam zūd iespēja izmantot zemu izmaksu stratēģiju.

Pilnīgi atšķirīga loma ir darbiniekiem stratēģiskās un operatīvās vadīšanas sistēmā. Operatīvā vadīšanā darbinieks precīzi izpilda tam uzticētās funkcijas tā nodrošinot uzdevumu izpildi noteiktā laikā un kvalitātē. Stratēģiskā vadīšanā darbinieks ir aktīvs stratēģijas veidotājs. Tikai tad, ja darbinieks saprot un atbalsta stratēģiju, to var veiksmīgi izpildīt.

Stratēģiskās vadīšanas saturu noteicošais un svarīgākais faktors ir mērķu sistēma, kuru nepieciešams izteikt detalizēti. Mērķu sistēmā tiek iekļauta nākotnes vīzija, misija, uzņēmuma vispārīgie un specifiskie mērķi (skat. 2.5. tabulu).

*2.5.tab.*

#### ***Uzņēmuma mērķu sistēmas sastāvdaļas***

Sastāvdaļa	Saturs
Nākotnes vīzija	Priekšstats par uzņēmuma vēlamo stāvokli nākotnē, tās vietu, stiprām un vājām pusēm, iespējām un draudiem (kas var arī nerealizēties). Pamatota vīzija katram uzņēmumam ir individuāla, ir tā īpatnība, stratēģiskās līderības sasniegšanas nosacījums.
Misija	Uzņēmuma pastāvēšanas filozofija, tās lomas atspoguļošana. Misija ir mērķu sistēmas kodols. Ja sabiedrisko prioritāšu un vajadzību izmaiņu rezultātā tiek pārskatīta misija, stratēģija ir jākorrigē.
Kopējie uzņēmuma mērķi	Orientieri, kas nosaka darbības vēlamos parametrus, kuri uzņēmumam jāsasniedz nākotnē (ražošanas, pārdošanas un peļņas tempu pieaugums, konkurētspējas līmeņa paaugstināšanās u.c.).
Specifiskie mērķi	Orientieri, kas nosaka darbības galvenos virzienus kopējo mērķu realizācijas kontekstā. Parasti tie aptver vidējā un īstermiņa periodus un noteikti tiek izteikti kvantitatīvajos rādītājos, kurus var izmantot plānu izstrādāšanas procesā.

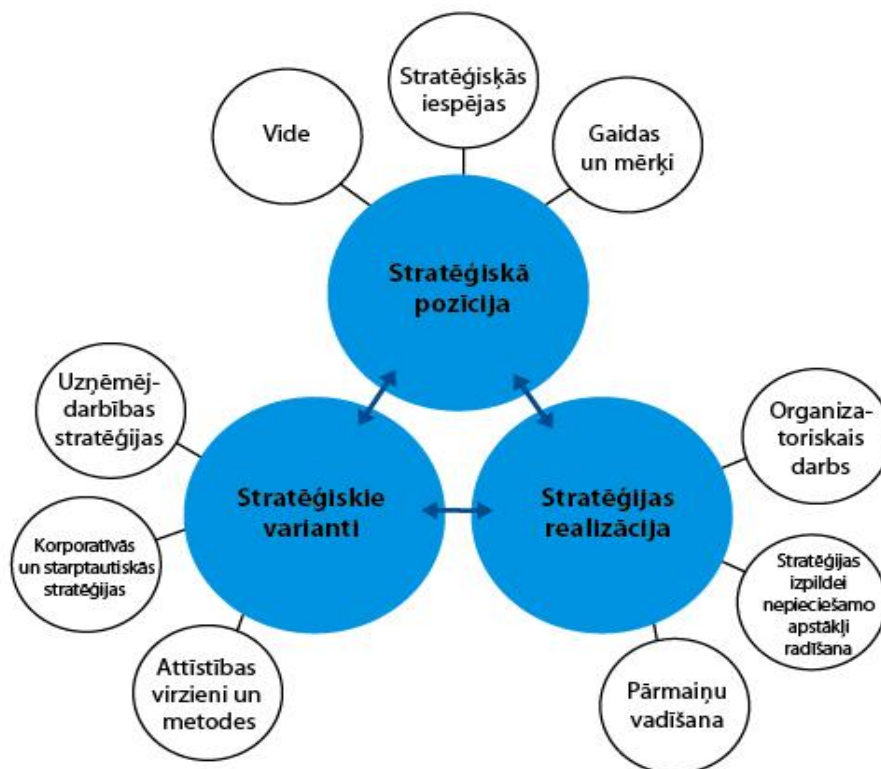
*Avots: Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ. 2008. 70-86 с.*

Pagājušā gadsimta 70. gados tika radīta mērķu vadīšanas koncepcija MBO (*management by objectives* – angļu val.), un daudzi uzņēmumi ieviesa praksē mērķu un uzdevumu noteikšanu. Tomēr arī mūsdienās daudziem uzņēmumiem ir problēma noteikt mērķus, jo tie tiek definēti brīvā formā, pamatojoties uz pagājušo praksi un pieredzi, taču, ja ir nepieciešams noteikt

sarežģītāku uzdevumu vai paplašināt esošos uzdevumus, mērķis tiek noteikts nekonkrēti un aprakstošā formā.

Vadīšanas jomas konsultants un „nestandarta” uzdevumu risināšanas speciālists E. de Bono [53, 172] raksturo stratēģijas izstrādi kā sarežģītu procesu, kas ietver problēmu, iespēju, perspektīvu, uzdevumu un konfliktu jomu, taču darbs, pēc zinātnieka atzinuma, ir jāveic konceptuālā līmenī, izstrādājot, mainot un pilnveidojot pamata koncepcijas un kopējā stratēģijas struktūrā nosakot fiksētus akcentus un to alternatīvas. Tādējādi, mērķu sistēmai piemīt vēl viena īpašība, uz kuru nepieciešams tiekties perspektīvā – sistēma nodrošina iespēju izteikt un kombinēt ne tikai ilgtermiņa plānu rādītājus, bet gan uzņēmuma attīstības koncepciju kopumā.

Stratēģiskā vadīšana nodrošina, ka stratēģijas pilda tām noteikto funkciju un atšķiras no citiem vadīšanas aspektiem. Stratēģiskā vadīšana attiecas uz sarežģīto nestandarta situāciju risināšanu konceptuālā līmenī visa uzņēmuma mērogā. G. Džonsons, K. Šoulz un R. Vitingtons stratēģiskās vadīšanas būtību saskata uzņēmuma stratēģiskās pozīcijas izpratnē, nākotnes stratēģiskajos variantos un stratēģijas realizācijā [24, 44]. Šo autoru piedāvātais stratēģiskās vadīšanas elementu modelis pilnībā atsedz stratēģiskās vadīšanas sarežģītību. Katrs no nosauktiem elementiem ir ar savu atšķirīgu saturu katram uzņēmumam.



### ***Att.2.2. Stratēģiskās vadīšanas elementu modelis***

Avots: Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploring Corporate Strategy, Pearson Education Limited, 2005. 44 p.

*Stratēģisko pozīciju* nosaka ārējā vide, stratēģiskās iespējas jeb resursi un kompetences, kā arī ieinteresēto pušu gaidas un mērķi.

Vērtējot *ārējās vides* ietekmi uz uzņēmumu, nepieciešams ņemt vērā vēsturiskos un ārējos faktorus, kā arī to izmaiņu potenciālās iespējas. No daudzu sarežģīto ārējo faktoru kopuma tiek noteikti galvenie faktori, kas ietekmē uzņēmumu, veidojot jaunas tirgus iespējas vai radot draudus.

Uzņēmuma *stratēģiskās iespējas* veido resursi un kompetences, ko var uzskatīt par stipro un vājo pušu kopumu (piemēram, konkurences priekšrocības un trūkumi). Šāda pieeja nodrošina izpratni par iekšējiem faktoriem, kas ietekmē uzņēmuma nākotnes stratēģiskos variantus, kā arī šo variantu ierobežojumus.

Uzņēmuma *mērķus* lielā mērā ietekmē dažādu ieinteresēto pušu gaidas, un vissvarīgākās ir to ieinteresēto pušu gaidas, kurām ir vislielākā vara. Stratēģijas izveidi ietekmē gan iekšējā, gan ārējā kultūra, kā arī vadītāju ētika.

Nosakot *stratēģiskos variantus*, tiek izstrādātas stratēģijas uzņēmējdarbības vienības līmenī un uzņēmuma līmenī, kā arī iespējamie stratēģijas virzieni un to izstrādes metodes.

Konkurences stratēģiskos variantus uzņēmējdarbības vienības līmenī izstrādā, nosakot konkurences priekšrocību pamatus, izpētot tirgus un patērētājus, kā arī uzņēmuma stratēģiskās iespējas.

Uzņēmuma augstākajā līmenī tiek izstrādāta *uzņēmuma kopējā stratēģija*, ietverot lēmumus par preču un uzņēmējdarbības veidu kopumu, kā arī par aptveramajiem tirgiem. Daudziem uzņēmumiem starptautiskā stratēģija ir svarīgākā kopējās stratēģijas daļa. Uzņēmuma stratēģijā tiek iekļautas arī uzņēmējdarbības vienību savstarpējās attiecības un attiecības ar mātesuzņēmumu.

Stratēģiskā attīstība notiek dažādos virzienos. Katrs uzņēmums izvēlas savu virzienu. Daži uzņēmumi darbojas, atsakoties no šaura preču piedāvājuma un šauras patērētāju bāzes, paplašinot preču sortimentu un tirgu diapazonu. Citi saskata priekšrocības, veidojot alianses ar citiem uzņēmumiem.

*Stratēģijas realizācija* nozīmē, ka ir jārada apstākļi, lai stratēģija būtu spējīga darboties praksē. Veicinot uzņēmuma sekmīgu darbību, ir nepieciešama tā darbības procesu un attiecību strukturēšana un tā elementu koordinēšanas nodrošināšana.

Uzņēmuma sasniegumi ir atkarīgi gan no resursiem (personāls, informācijas bāzes, finanses, tehnoloģijas), gan no stratēģijas izstrādes, kas pamatojas uz resursu un kompetenču priekšrocībām.



G. Džonsona, K. Šoulza un R. Vitingtona izstrādātais modelis ir viens no veiksmīgākiem stratēģiskās vadīšanas raksturojumiem, jo atsedz visu stratēģiskās vadīšanas saturu. Ir atrisinātas problēmas stratēģisko variantu visā kopumā, stratēģiskās pozīcijas noteikšanā detalizēti ir izstrādāti tādi virzieni kā vide un stratēģiskās iespējas. Savukārt, stratēģiskās pozīcijas noteikšanas saturā ietilpst ieinteresēto pušu gaidu un mērķu apmierināšana, lai vienlaicīgi nodrošinātu uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību, kas mūsdienās kļūst par svarīgu veiksmīgas stratēģijas parametru. Taču piedāvātajā modelī nav parādītas šīs problēmas atrisinājuma metodes. *Autore uzskata, ka ieinteresēto pušu gaidu un mērķu apmierināšanu nepieciešams iekļaut stratēģiskās plānošanas procesā kontekstā ar uzņēmuma sociālās atbildības ideoloģiju, tādējādi nodrošinot stratēģijas turpmākās realizācijas iespējas un tā nodrošinot arī uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību.*

Sabiedrības un valsts līmeņa sociālās atbildības ideoloģija savu konkrētu izpausmi uzņēmumu līmenī vadīšanas sistēmā var rast kā uzņēmumu sociālās atbildības vadīšanas apakšsistēma. Tomēr uzņēmējdarbības vadīšanas zinātne vēl nav formulējusi šīs apakšsistēmas veidošanas principus un definīcijas, būtiskākos to raksturojošos rādītājus.

M. Porters un M. Kreimers [37] vienā no pēdējiem pētījumiem sociālās atbildības tipoloģiju noteica kā reagējošu (uz uzņēmuma darbības kaitīgo seku mīkstināšanu mērķētu) un kā stratēģisku (uz uzņēmuma konkurences pozīcijas uzlabošanu un uz peļņas radīšanas ķēdes transformāciju inovāciju gaitā virzītu). Sociālās atbildības aktivitāšu attīstības pētnieki iesaka šādu izpratnes izveides gaitu: „vispārīga rakstura sociālās problēmas – uzņēmuma darbības sociālie faktori – vietējie ierobežojumi uzņēmuma darbībai” – un secīgi iebūvēt uzņēmuma stratēģijā konkrētu problēmu risinājumus, pārvēršot uzņēmējdarbības šauru vietu par konkurences priekšrocību.

Mūsdienās uzņēmumu kā sistēmas vadīšana, ir savstarpējo attiecību sistēma un process, kā arī principu, noteikumu un procedūru mijiedarbības kopums starp īpašniekiem (akcionāriem), direktoru padomi un citām ārējām un iekšējām ieinteresētajām pusēm, kas vērsts uz interešu bilances sasniegšanu un uzņēmuma darbības efektivitātes nodrošināšanu, lai paaugstinātu tās akciju vērtību un realizētu citus stratēģiskos mērķus un operatīvos uzdevumus [68]. Šādi iespējams nodrošināt bilanci starp ekonomiskajiem un sociālajiem mērķiem, starp individuālajām un sabiedriskajām interesēm. Uz 20. – 21. gs. robežas uzņēmumu stratēģiskā vadīšana ir izveidojusies par uzņēmuma kā atvērtas sistēmas, kura pastāvīgi izjūt ārējo ietekmi, vadīšanu. Līdz šim uzņēmējdarbību ārējā vidē interesēja pārsvarā tikai noieta un kapitāla tirgi, valsts regulēšana un likumdošana. *Tagad uzņēmumu stratēģiskajā vadīšanā ir nepieciešams*

*meklēt adekvātas atbildes uz ārējās vides izaicinājumiem un ņemt vērā visu ieinteresēto pušu intereses.*

Tirgus globalizācijas un konkurences apstākļos uzņēmumu sociālā atbildība ir visoptimālākais sociāli ekonomiskais institūts, kura ietvaros var veidoties uzņēmuma un tā ieinteresēto pušu mijiedarbības process. Šis institūts funkcionē ārējās un iekšējās vides aspektu ietvaros. Ārējā vide šeit ir: tiesību normas, regulēšana, konkurence, standarti, kā arī citi ar sociālo atbildību saistīti institūti, bet iekšējās vides elementi ir iekšējā uzņēmuma struktūra un politika. Kopumā uzņēmuma sociālās atbildības sistēmas funkcionēšanu ietekmē globalizācija, krīzes un izmaiņas politiskajā un makroekonomiskajā vidē.

Lai gan valsts līmenī sociālo atbildību var izmantot kā ilgtspēju nodrošināšanas elementu, uzņēmumu līmenī nepietiekami ir izstrādāti teorijas pamati šīs problēmas risināšanai.

Autore uzskata, ka nepieciešams teorētisks pamatojums sociālās atbildības iekļaušanai organizāciju ilgtspējīgas attīstības uzņēmuma vadīšanā mūsdienās.

Lai gan ieinteresēto pušu gaidas tiek noteiktas stratēģijas izstrādāšanas periodā, vēl ir nepieciešams saskaņot šīs gaidas ar sabiedrības interesēm. Šeit lietderīgi ir izmantot sociālās atbildības ideoloģiju. Salīdzinot ar līdz šim dominējošo stratēģiskās vadīšanas sistēmu jaunā pieeja, uzsverot uzņēmumu sociālo atbildību, maina stratēģiskās vadīšanas apakšsistēmas.

Stratēģiju realizācijas problēmas prasa papildu uzmanību un pētījumus, jo tieši stratēģijas realizācija ir svarīga panākumu komponente. Stratēģijas plānošana un realizācija ir savstarpēji nedalāmas sastāvdaļas, taču, stratēģiskā plānošana ir zinātniski detalizēti izstrādāts un saprotams posms, bet „vislabākie plāni joprojām izgāžas neveiksmīgas to ieviešanas dēļ” [50, 3], tādēļ autore uzskata par nepieciešamu detalizēti izskatīt ar stratēģijas realizāciju saistītās problēmas un iespējamās to risinājuma virzienus un metodes.

## **2.2. Stratēģijas realizācijas nozīme stratēģiskās vadīšanas saturā**

Zinātniskajā teorijā daudz uzmanības ir veltīts stratēģiskai vadīšanai, cilvēku resursu vadīšanai, uzņēmumu zīmolam, komunikācijas organizēšanai, informācijas tehnoloģiju izmantošanai vadīšanas vajadzībām u.c., bet stratēģiju realizācijas problēmām veltītā uzmanība ir nepietiekama. A. A. Tompsons un A. Dž. Striklends atzīst, ka izstrādāt sakarīgu stratēģisko plānu ir daudz vieglāk nekā realizēt to praksē [79, 340]. „Stratēģijas realizācija – vismazāk strukturētais stratēģiskās vadīšanas elements, tādēļ ir iespējams dot tikai dažas konkrētas rekomendācijas šajā jomā [79, 342]”.

Autore uzskata, ka stratēģijas izstrāde un tās realizācija ir divi atsevišķi, bet savstarpēji saistīti un savstarpēji atkarīgi procesi. Autore analizējusi dažādu zinātnieku viedokļus par

mūsdienu stratēģiskās vadīšanas tendencēm, fokusējoties uz stratēģijas realizāciju saistībā ar stratēģijas saturu. Stratēģiskajā vadīšanā ir atzīti un plaši izmantojami vairāki stratēģiskās analīzes modeļi un struktūras, bet nav zināma neviena vispāratzīta dominējoša stratēģijas realizācijas struktūra. A. Aleksanders [5] uzskata, ka neveiksmīgas stratēģiju realizācijas galvenais iemesls ir tas, ka vadītāju praktiķu rīcībā nav praktiska modeļa un līdz ar to arī vienotu teorētisku zināšanu par rīcību realizācijas procesā. R. Votermans, T. PETERS un Dž. Filips [47] atzīst, ka stratēģiju efektīva realizācija izriet no tādu faktoru attiecībām, kā stratēģija, struktūra, sistēma, stils, darbinieki, spējas, kopīgās vērtības. Taču autori nesniedz savu vērtējumu par minēto faktoru ietekmi uz stratēģijas realizācijas procesu.

Veicot pētījumu diversificētā uzņēmumā, D. Hembriks un A. Kanela [20] izceļ komunikācijas svarīgo lomu stratēģiju realizācijas procesā. K. Rots, V. Šveigers un Dž. Morrisons [39] secina, ka realizēt stratēģiju un sasniegt vēlamos mērķus ir daudz vieglāk, ja stratēģija, administratīvie mehānismi un organizatoriskās spējas ir līdzsvarā. Tādēļ, lai sasniegtu nospraustos stratēģiskos mērķus, tiek piedāvāts veikt uzņēmuma administratīvo sistēmu un spēju korekcijas. G. Vips [46, 17] piedāvā stratēģijas realizācijas struktūru, kura satur šādus četrus faktorus: organizatoriskā struktūra, kultūra, cilvēki un vadīšanas procesi. Pēc G. Vipa uzskatiem, minētie četri faktori un to individuālie elementi nosaka kritiskos spēkus, kuri ietekmē uzņēmuma spēju veidot un īstenot stratēģiju. Arī *līdzsvarotu rādītāju sistēma* pēdējā laikā atzīta par stratēģijas realizācijas rīku [9, 190]. R. Kaplans un D. Nortons veica pētījumu uzņēmumos, kuri ieviesa *līdzsvarotu rādītāju sistēmu* un rezultātā izveidoja modeli, kas veicina stratēģiskās atbilstības sasniegšanu un orientē spēku fokusu uz noteikto mērķu sasniegšanu. Kaut arī katram uzņēmumam ir sava pieeja sarežģītu stratēģisko uzdevumu risināšanā, ir noteiktas dažas vispārīgās tendences, kuras veido stratēģiski orientēta uzņēmuma piecus principus:

- stratēģijas pāreja uz operacionālo līmeni;
- uzņēmuma stratēģiskās atbilstības radīšana;
- stratēģija kā ikviena darbinieka ikdienas filozofija;
- stratēģija kā nepārtraukts process;
- izmaiņu aktivizācija kā augstākās vadības aktivitāšu rezultāts.

Vērtējot stratēģijas īstenošanu no *līdzsvarotu rādītāju sistēmas* pieejas, R. Kaplans un D. Nortons noteikuši četrus galvenos faktorus [65, 20]:

- vīzijas precizēšana un tās transformēšana stratēģijā (vīzijas izstrāde; konsensa panākšana);
- komunikācija un sakari (informācija un mācības; mērķu noteikšana; stimulēšanas sasaiste ar sasniegtajiem rādītājiem);

- plānošana un mērķu uzstādīšana (mērķu uzstādīšana; stratēģisko iniciatīvu savstarpēja sasaiste; resursu sadalīšana; pienākumu sadalīšana);
- izaugsme un mācības (kopējās vīzijas definēšana; stratēģiskās atgriezeniskās saites veidošana; stratēģijas pārskatīšana un mācības).

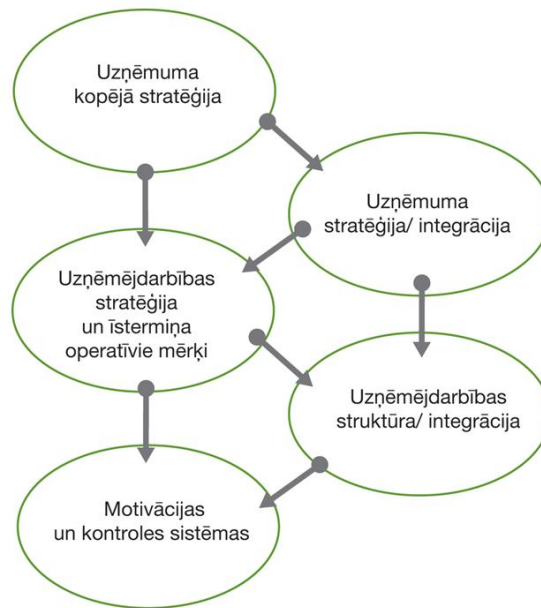
Pēc J. Krilmana [9, 40] uzskatiem *līdzsvarotu rādītāju sistēmas* metodoloģija ir labākā stratēģijas realizācijas praksē, taču autore uzskata, ka šī metodoloģija ne tikai neatrisina stratēģiju īstenošanas problēmas, bet arī nerada jaunu izpratni par stratēģijas īstenošanu. Iepriekš minētie stratēģijas īstenošanas faktori ir ļoti līdzīgi tiem, kurus nosaka arī citi zinātnieki [12]. Savukārt H. Noreklits [33] norāda, ka *līdzsvarotu rādītāju sistēma* strādā galvenokārt kā kontroles mehānisms, kas darbojas pēc principa no „augšas uz leju” ar uzņēmuma apakšējo līmeņu ierobežotu iesaisti. Pēc šīs tehnoloģijas stratēģijas izstrāde un tās īstenošana tiek izskatītas kā atsevišķas sadalītas fāzes. Tādējādi, atklājot neatbilstības starp plānotajām mērķa vērtībām un sasniegtajiem rezultātiem, ir ļoti problemātiski noskaidrot neveiksmes iemeslus. Ja stratēģijas realizācijas procesā rodas konflikti starp dažādām interešu grupām un kultūrām jeb problēmas ar resursu sadalīšanu un sagatavošanu, minētā tehnoloģija šo problēmu paskaidrošanu neparedz.

Analizējot zinātniskās literatūras avotus un pamatojoties uz praktisko pieredzi, autore ir secinājusi, ka stratēģijas realizācijas savstarpēji saistītie faktori būtiski ietekmē izmaiņas uzņēmuma struktūrā un darbībā. Lai saprastu stratēģijas realizācijas jautājumus un izdarītu pareizu izvēli, ir svarīgi, lai vadītājiem – praktiķiem būtu iespēja un pilnvaras pamatoti spriest par stratēģijas realizācijas procesu, nevis turpināt iepriekš sagatavotus risinājumus.

Uzņēmuma vadīšanas labu rezultātu nodrošina šādu trīs procesu – stratēģiskā plānošana, personāla vadība un saimnieciskā darbība – mijiedarbība [54, 7]. Stratēģiskā plānošana ietver darba kolektīva īpatnības un saimnieciskās darbības realitātes. Darbiniekus izvēlas un izvirza vadošajiem amatiem, ņemot vērā stratēģijas un ražošanas plānus. Saimnieciskā darbība notiek, pamatojoties uz stratēģiskajiem mērķiem un personāla kapacitāti.

Lai stratēģijas tiktu efektīvi realizētas, pēc autores domām, ir nepieciešams zinātniski pamatots to realizācijas konceptuāls modelis, kas varētu vadītāju centienus ievirzīt pareizos rezultātu sekmējošos virzienos.

L. Hrebinjaks [60, 30] piedāvā modeli, kas, pēc zinātnieka domām, nodrošina iespēju secīgi veidot loģiski saistītu izpildītāju darbību ķēdi. Modelis piedāvā stratēģijas realizācijas vispārīgu shēmu (skat. 2.3. attēlu).



### **Att.2.3. Stratēģijas realizācija: lēmumi un darbības**

*Avots:* Гребиньяк Л.Дж. Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс. 2006. 27-32 с.

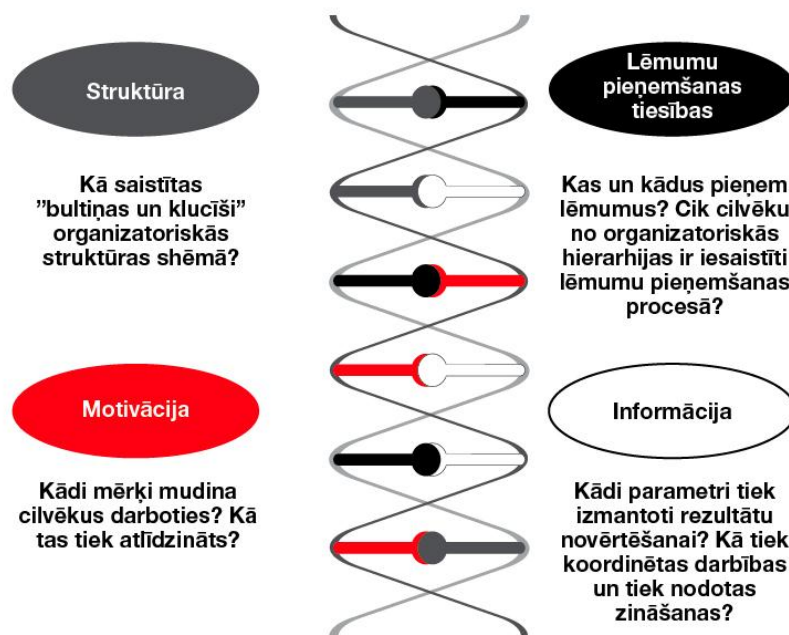
Nepieciešams minēt, ka uzņēmuma kopējai stratēģijai ir dominējošā loma. Gadījumā, ja uzņēmuma kādas struktūrvienības stratēģija nokļūst pretrunā ar uzņēmuma stratēģiju, prioritāra ir uzņēmuma stratēģija.

Modeļa autors L. Hrebinjaks [60, 49] norāda galvenos kontekstuālos izpildes risinājumu un aktivitāšu panākumu faktoros: pārmaiņu vadīšanas konteksts, uzņēmuma kultūra, uzņēmuma varas struktūra, vadības konteksts. Arī uzņēmuma kultūrai ir nozīmīga loma, jo tā būtiski ietekmē un atbalsta (vai neatbalsta) stratēģijas ieviešanas aktivitātes. Gadījumā, ja starp stratēģijas ieviešanas mēģinājumiem un uzņēmuma varas struktūru veidojas konflikts, stratēģija netiks realizēta. Uzņēmumā valdošā vispārīgā vadīšanas vide, kuru veido vadītāji visos līmeņos, arī būtiski ietekmē stratēģijas ieviešanas rezultātus.

Stratēģijas realizācijas jautājumiem veltītajā zinātniskajā literatūrā diezgan plaši tiek izmantota ģenētiskā koda metafora – „organizācijas DNS”, ar kuru saprot uzņēmumu uzvedības un darbības dziļus pamatus. Stratēģijas un tehnoloģiju konsultāciju uzņēmuma „Booz Allen” konsultanti [31] ir izstrādājuši uzņēmuma DNS modeli un tā uzbūves metodiku. Ar „organizācijas DNS” autori apzīmē faktoru kopumu, kuru mijiedarbība rada unikālu uzņēmuma portretu un nosaka tā funkcionēšanas un attīstības specifiku un efektivitāti, tādējādi ietekmējot stratēģijas realizācijas procesu. Tiek noteikti šādi faktori/ „celtniecības bloki” (skat. 2.4. attēlu):

- struktūra (uzņēmuma hierarhija, organizatoriskās struktūras shēmas saites un tiešo sakaru skaits katrā hierarhijas līmenī);

- lēmumu pieņemšanas tiesības (lēmumu pieņēmēju skaits, katra lēmumu pieņēmēja pilnvaru robežas un pieņemamo lēmumu apjoms/ sadalījums);
- motivācija (mērķi, stimuli un karjeras alternatīvas, kas virza cilvēku darbību, materiālā un nemateriālā atbildība cilvēkiem par viņu sasniegumiem, tiešās un netiešās stimulēšanas metodes);
- informācija (rezultātu novērtēšanas izmantojamie parametri, aktivitāšu koordinēšana un zināšanu nodošanas kārtība, gaidāmo rezultātu un situācijas reālās attīstības sakarības, informācijas turētāju atbilstība reālai nepieciešamībai, informācijas nodošanas veids no tās turētājiem tiem, kam šī informācija nepieciešama).



#### Att.2.4. „Organizācijas DNS”

Avots: Neilson G., Pasternack B.A. Results. Capstone. A Wiley Company. England. 2006./ Neilson G., Pasternack B.A., Mendes D. The Four Bases of Organizational DNA. S+b, 2003. Winter.

Visi šie faktori ir savstarpēji saistīti, un to mijiedarbība var gan sekmēt pozitīvu rezultātu, gan novest līdz neveiksmei stratēģijas realizācijā. *Booz Allen* speciālistu pētījumos [31, 52] ir izstrādāti ieteikumi uzņēmumiem, kuri vēlas pārvarēt organizatoriskos trūkumus un kļūt elastīgāki, bet vispārīgā secinājums liecina, ka visu panākumu pamatā ir darbinieku un līderu mērķtiecīga darbība un uzticēšanās uzņēmuma mērķiem.

*Booz Allen* konsultantu [28] norādītos līdzekļus nevar izmantot kā precīzus rīkus sarežģīta uzņēmuma virzienu uzbūvei un kultūras izmaiņām, kuras ir nepieciešamas elastīgas, inovatīvas,

plānoto stratēģiju realizēt spējīga uzņēmuma radīšanai. Tomēr tie var palīdzēt uzņēmuma vadībai noteikt prioritātes un sagatavoties izmaiņām.

Pēc autores domām, „organizācijas DNS” modeli var uzskatīt par faktoru kopumu, kas nosaka uzņēmuma stratēģisko uzdevumu risinājumus. Modelim ir sistēmisks raksturs, tas ir praksē lietojams un empīriski testējams.

Tomēr jāatzīst arī zinātnieku norāde, ka „uz solījumu izpildes pilnīgas izgāšanās fona rodas jauna pieeja stratēģijas realizācijai” [67, 36]. Šo pieeju sākotnēji dēvēja par „korporatīvās uzņēmējdarbības efektivitāti” un vēlāk par „uzņēmējdarbības efektivitātes vadīšanu”. Šī termina definīcija pieder uzņēmuma „Gartner Group” autoru grupai un tā jāsaprot kā „jumta termins”, kas apraksta metodoloģijas, rādītājus, procesus un sistēmas, kurus izmanto uzņēmuma darbības rezultātu kontrolei un vadīšanai” [19]. Kā sinonīmi literatūrā ir sastopami *Enterprise Performance Management* (EPM) vai *Business Performance Management* (BPM), t.i., darba snieguma vadība (DSV), un *Strategic Enterprise Management* (SEM), t.i., uzņēmumu stratēģiskā vadība (USV).

Saskaņā ar BPM standartu izstrādes grupas definīciju [86]:

- BMP ir integrētu ciklisku vadīšanas un analīzes procesu kopums, kas attiecas gan uz finanšu, gan uz operacionālo uzņēmuma darbības atbilstošo tehnoloģiju;
- BPM veicina uzņēmumu stratēģisko mērķu noteikšanu, palīdz novērtēt savas darbības efektivitāti šo mērķu sasniegšanā un vadīt šo mērķu sasniegšanas procesu;
- galvenie BPM procesi saistīti ar uzņēmuma stratēģijas realizāciju un ietver galveno efektivitātes rādītāju finanšu un operacionālo plānošanu, konsolidēšanu un atskaiti, modelēšanu, analīzi un monitoringu.

Saglabājot uzņēmuma praksē jau esošās vai teorētiski izstrādātās plānošanas, vadīšanas un analīzes metodes, ar BPM palīdzību var veidot mehānismu jeb vadīšanas vidi, kas veicinās esošo pašreiz visefektīvāko vadīšanas metožu ātru apgūšanu un izmantošanu uzņēmuma globālo mērķu kontekstā.

Pēc *Gartner Group* speciālistu atzinuma, uzņēmuma darbības efektivitātes vadīšanai ir nepieciešams radīt jau esošo metodoloģiju kombināciju.

BPM pamatā ir uzņēmējdarbības efektivitātes novērtēšanas sistēma, „ar kuras palīdzību vadītāji novēro uzņēmējdarbības stratēģijas realizāciju, veicot reālo rezultātu salīdzināšanu ar stratēģiskajiem mērķiem un uzdevumiem” [110]. Tādējādi daudzos uzņēmumos uzņēmējdarbības efektivitātes vadībā tiek veikta stratēģijas, mērķu un uzdevumu salīdzinošā analīze. Taču autore ir secinājusi, ka šādai analīzei lielā gadījumu skaitā ir finansiāls vai operacionāls raksturs, kas nenodrošina uzņēmējdarbības efektivitātes novērtēšanu.

BMP sistēmai ir raksturīgi šādi trūkumi [74, 170]:

- nedroša informācija lēmuma pieņemšanai, jo tradicionālie finanšu rādītāji atspoguļo iepriekšējā perioda darbības rezultātus, bet šāda veida informācija vedina uz stratēģiskajiem mērķiem neatbilstošu lēmumu pieņemšanu;
- nespēja ņemt vērā uzņēmējdarbības stratēģijas noteikšanas mūsdienīgās prasības. Finanšu kontroles un stratēģiskās plānošanas uzdevumi nereti atrodas pretrunā, tādēļ ļoti svarīga ir ilgtermiņa un īstermiņa mērķu saskaņošana;
- grāmatvedības uzskaites informācijas izmantošana analītiskajā darbā. Izmantojot tikai finanšu rādītājus, nav iespējams adekvāti izprast uzņēmuma darbības attīstību;
- nedroša informācija par izdevumu sadalījumu un investīciju kontroli. Tradicionāli izdevumu kontrole neietver šo izmaksu cēloņu analīzi, tikai reģistrē to summu un fiksē rašanās vietu;
- fragmentāras informācijas sniegšana darbiniekiem. Finanšu rādītāji ir sarežģīti un nav saprotami lielākai daļai darbinieku, kas traucē ātru reaģēšanu nepieciešamības gadījumā;
- nepietiekama uzmanība tiek pievērsta videi, kurā funkcionē uzņēmums. Tradicionālā finanšu rādītāju sistēma neatspoguļo patērētāju vai konkurentu nākotnes uzvedību, nebrīdina par izmaiņām nozarē vai tirgū. Parasti finanšu rādītāju sistēmas ir orientētas uz iekšējām, nevis ārējām uzņēmuma problēmām;
- orientēšanās uz konkrētajiem darbības rezultātiem. Tā virza uz īstermiņa lēmumiem un noved līdz situācijai, kad vadītāji manipulē ar finanšu rādītājiem, lai labākā veidā parādītu uzņēmuma sasniegumus, un rezultātā tiek pieņemti kļūdaini vadības lēmumi.

Izmantojamās uzņēmējdarbības efektivitātes novērtēšanas sistēmas bieži ir informatīvi pārslogotas, bet vadītājiem nav tiešas kontroles pār daudziem parametriem, jo tiešai kontrolei pakļaujas tikai dažu darbinieku darbības.

Zinātnieki izvirza dažādus kritērijus, pēc kuriem ir iespējams pārlicināties par jau noteikto efektivitātes vērtējumu. Piemēram, D. Harbors savu kritēriju kopumu nodēvējis par SMART – specifisks (*specified* – angļu val.), mērāms (*measurable* – angļu val.), orientēts uz darbību (*action - oriented* – angļu val.), būtisks (*relevant* – angļu val.) un laicīgs (*timely* – angļu val.). Pēc V. Kaidosa [27] domām, visplašāko kritēriju sarakstu var sadalīt divās grupās: iedarbīgums un efektivitāte.

M. Brauns [55, 17] definējis uzņēmumu efektivitātes noteikšanas galvenos principus, kuri atspoguļo mūsdienīgu pieeju:



- koncentrēšanās uz dažu galveno pamata rādītāju mērīšanu. Rādītājus, kuri nav galvenie, bet ir svarīgi, var nepārbaudīt pastāvīgi, bet apskatīt gadījumā, ja konstatētas būtiskas novirzes;
- novērtēšanas kritērijiem jābūt saistītiem ar tiem faktoriem, kuri ir galvenie uzņēmējdarbības virzības faktori un tātad ir nepieciešami ilgspējīgiem panākumiem;
- novērtēšanas kritērijiem jāpamatojas uz pagātnes, tagadnes un nākotnes notikumiem, lai veidotu trīsdimensiju ainu;
- efektivitātes novērtēšanas kritēriju izstrādes pamatā jābūt klientu, akcionāru un citu ieinteresēto pušu vajadzībām, lai rādītāji nodrošinātu to interešu bilanci;
- novērtēšanas kritērijiem jābūt izstrādātiem visos uzņēmuma līmeņos, sākot ar augstāko vadības līmeni un beidzot ar apkalpojošo personālu. Lai nodrošinātu efektivitātes vadības sistēmas konsekveni un nepārtrauktību, ir nepieciešams noteikt attiecīgos rādītājus augstākajā līmenī, attiecinot tos uz visiem uzņēmuma līmeņiem un funkcijām;
- lai informācija par efektivitāti būtu droša un ticama, daudzus rādītājus var sagrupēt vienotā indeksā;
- novērtēšanas kritērijus ir nepieciešams mainīt un koriģēt saskaņā ar izmaiņām ārējā vidē un stratēģijā;
- novērtēšanas kritēriju salīdzināšanai ir jāizvēlas nopietnos pētījumos balstīti kontroles rādītāji, nevis gadījuma dati.

Vairākus gadus uzņēmumu finanšu saimnieciskās darbības efektivitātes novērtēšanai tiek izmantotas sistēmas, kas balstās uz gada budžetu un operatīvo plānu. Šīs sistēmas ir orientētas uz īstermiņa periodu un uzņēmuma taktiku, nevis stratēģiju. Kaut arī stratēģiskās vadīšanas modelis, kas izriet no koncepcijas *misija – vīzija – stratēģija*, ir svarīgs un nozīmīgs, tam ir vairāki būtiski trūkumi. Viens no tiem – uzņēmuma ilgtermiņa vīzijas atrautība no darbinieku ikdienas darbības. Šādas atrautības rezultātā lielajā uzņēmumā, kuram ir meitassabiedrības, augstākā līmeņa vadītājiem ir savi priekšstati par uzņēmuma darbības pamatprincipiem un tā stratēģiju, kas parasti atšķiras no cita līmeņa vadītāju viedokļiem, un tas noved līdz situācijai, kad galvenie vadītāji virza uzņēmumu katrs savā virzienā, kas rezultējas bezdarbībā, nezinot, kā darboties mērķtiecīgi. Tādējādi vadītāji nespēj nodrošināt darbības aktuālo rezultātu operatīvu sasaisti ar uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju. Labākajā gadījumā izdodas darbības rezultātus sasaistīt ar plāna rādītājiem gada budžeta ietvaros. Visu piedāvāto izpildes vadīšanas metožu vidū vislabāko rezultātu dod līdzsvarotu rādītāju sistēma (LRS).

Atšķirībā no tradicionālās stratēģiskās plānošanas, kad tiek veidota sistēma atbilstoši ķēdei *stratēģija – budžets – plānošana un lēmumu pieņemšana – vērtēšana un koriģēšana*, līdzsvarotu

rādītāju sistēma (LRS) jāveido pēc principa *stratēģija – LRS*, tad stratēģiskie plāni pārtaps par precīzu un operatīvu darbības sistēmu.

Izmantojot LRS, stimulēšana visos uzņēmuma līmeņos ir saistīta ne tikai ar finansiālajiem sasniegumiem, bet arī ar stratēģijas īstenošanu. Darbinieks, zinot, ka viņa darbam ir svarīga nozīme stratēģisko mērķu sasniegšanā, daudz efektīvāk veic savus uzdevumus. Viena no galvenajām LRS priekšrocībām ir finansiālo rādītāju papildināšana ar operatīvajām, stratēģiskajām un kvalitatīvajām darbībām, kuras raksturo produktivitāti nākotnē [26]. Uzņēmuma darbības analīzē jāiekļauj nefinansiālie rādītāji, kuriem bieži vien uzņēmuma veiksmē ir tikpat liela vai pat lielāka nozīme nekā, piemēram, pārdošanas vai ieņēmumu apjoma pieaugumam. LRS visai vienkārši paskaidro, kā noteikt tos uzņēmējdarbības procesus, kuriem ir gan pozitīva, gan negatīva ietekme uz rezultātu.

Pēc autores domām, līdzsvarotu rādītāju sistēmas izmantošana stratēģiskās vadīšanas procesā var uzņēmumiem kalpot kā darbinieku konsekventas informēšanas mehānisms par uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, iesaistot darbiniekus to realizācijā.

Tomēr nepieciešams minēt arī to, ka uz stratēģiju orientētas organizācijas pamatprincipi (skat. 2.6. tabulu) izraisa nepieciešamību organizācijai nepārtraukti pilnveidoties un līdz ar to arī vajadzību paaugstināt stratēģiskās vadīšanas efektivitāti.

2.6. tab.

### ***Uz stratēģiju orientēta uzņēmuma darbības principi***

Princips	Principa realizācijas labākā prakse
Izmaiņu aktivizācija augstākās vadības aktīvas vadīšanas rezultātā	<ul style="list-style-type: none"> <li>- līderi stimulē stratēģijas izpildi;</li> <li>- augstākā līmeņa vadītāji rada apstākļus izmaiņām;</li> <li>- ir precīzi definēta stratēģija;</li> <li>- līderi stiprina stratēģijas prioritātes;</li> <li>- ir nodibināta stratēģiskās vadīšanas struktūrvienība.</li> </ul>
Stratēģijas pārcelšana uz operacionālo līmeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratēģija pārceļta uz līdzsvarotu rādītāju sistēmu (LRS);</li> <li>- stratēģija aprakstīta LRS rādītājos;</li> <li>- visiem pasākumiem ir identificēti mērķi;</li> <li>- stratēģiskās iniciatīvas uzlabo darbu;</li> <li>- noteikta augstākās vadības atbildība.</li> </ul>
Uzņēmuma stratēģiskās atbilstības radīšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- noteikts uzņēmuma kopējs ieguldījums stratēģijā;</li> <li>- uzņēmuma struktūrvienību darbība tiek virzīta saskaņā ar LRS;</li> <li>- piegādātāji un/ vai klienti tiek orientēti uz LRS;</li> <li>- LRS pārskati tiek sniegti direktoru padomei un/ vai akcionāriem.</li> </ul>
Motivēšana, lai stratēģija kļūtu par katra darbinieka apzinātu filozofiju/ virzītājspēku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiek nodrošināta stratēģiskā informētība;</li> <li>- personīgie mērķi tiek sasaistīti ar kopējiem mērķiem;</li> <li>- personāla stimulēšana tiek sasaistīta ar mērķu sasniegšanu;</li> <li>- kompetenču attīstība sasaistīta ar mērķiem.</li> </ul>

	<i>2.6. tab. turpinājums</i>
Vadīšana, lai stratēģija kļūtu par nepārtrauktu procesu	<p>Resursu vadīšana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budžets sasaistīts ar stratēģiju;</li> <li>- cilvēkresursu un IT resursu plānošana sasaistīta ar stratēģiju;</li> <li>- stratēģiskie jautājumi sagrupēti prioritārā secībā</li> </ul> <p>Galveno procesu vadīšana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procesu pilnveidošana sasaistīta ar stratēģiju;</li> <li>- labākā pieredze pieejama tieši darba vietās.</li> </ul> <p>Mācības un vadīšana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informācija par stratēģijas efektivitāti ir prioritāra lēmumu pieņemšanā;</li> <li>- stratēģija tiek regulāri pārskatīta.</li> </ul>

*Avoti:* Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. М. ЗАО «Олимп-Бизнес». 2004. 416 с. Balanced Scorecard Hall of Fame Report. 2008. Harvard Business School Publishing. 36 p.

*Autores papildinājums.* Lai uzņēmuma stratēģija būtu vērsta uz laikmetam atbilstošu ilgtermiņīgas attīstības nodrošināšanu, principu ideoloģiskajā saturā jāiekļauj sociālās atbildības vērtības, tādējādi pārorientējot uzņēmuma darbības principus uz sociāli atbildīgu stratēģiju. Uz mērķu sasniegšanu orientētas stratēģijas izstrāde un realizācija prasa informatīvo un intelektuālo resursu koncentrāciju, vadītāju vienotību vadīšanas procesa organizēšanā, lēmumu pieņemšanā, finanšu un materiālo resursu sadalīšanā.

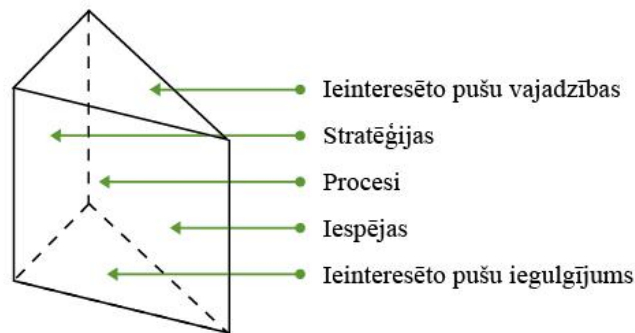
Uzņēmējdarbības praksē uzņēmuma stratēģiskie mērķi bieži vien, netiek definēti un attiecīgi nav atrisināti arī cilvēkresursu vadīšanas uzdevumi ilgtermiņa mērķu noteikšanā, bet vadītāji mēģina risināt personāla vadības uzdevumus. Mēģinājums risināt motivācijas uzdevumus, pamatojoties uz operatīvajiem rādītājiem (budžeta plāna izpilde, realizācijas apjoms u.c.), rada nesaskaņas starp ilgtermiņa un operatīvajiem uzdevumiem, taču bez zināšanām par uzņēmuma mērķiem un to sasniegšanas virzieniem nav iespējams ieņemt tirgū līdera pozīciju. Tādējādi uzņēmuma attīstības vadīšanu nepieciešams sākt ar tā stratēģijas formalizēšanu. Reāla „strādājoša” stratēģija nodrošina lielu konkurences priekšrocību – iespēju rīkoties mērķtiecīgi.

Autore, analizējot zinātniskajā literatūrā minētos dažādos novērtēšanas modeļus un mērīšanas metodikas, secinājusi: katram modelim ir pozitīvas priekšrocības, bet tie šķiet nesaistīti savā starpā. Uzmanība koncentrējas tikai uz nelielu ieinteresēto pušu skaitu, kas liekas visietekmīgākās (parasti tie ir akcionāri un klienti), tiek ignorētas citu ieinteresēto pušu vēlmes un vajadzības, kas liecina par tālredzības trūkumu informācijas piepildītā mūsdienu sabiedrībā.

LRS un citos līdzīgos modeļos trūkst akcentu gala patērētājiem, personālam, piegādātājiem, regulācijas institūcijām, vietējām sabiedrībām u.c. ieinteresētajām pusēm. Taču visām minētajām grupām ir liela ietekme uz uzņēmuma efektīvu darbību un spēju realizēt stratēģiskas iniciatīvas un pārmaiņas. Lai optimizētu sistēmas un sasniegtu mērķi, kad „tiek apmierinātas visu to sociālo grupu ilgtermiņa vajadzības, kurām ar uzņēmumu ir kopīgas

intereses: ar patērētājiem, darbiniekiem, īpašniekiem, piegādātājiem, sabiedrību kopumā” [62, 16], tika izstrādāts *efektivitātes prizmas modelis* (*Performance Prism* – angļu val.) ( skat. 2.5. attēlu).

Šis modelis, pēc tā autoru [72, 7] pārlicības, spēj novērst iepriekšējo modeļu trūkumus un, pamatojoties uz esošajiem uzskatiem un pārbaudītām mērīšanas metodēm, nodrošina pilnīgāku un saprotamāku novērtēšanas sistēmu.



#### **Att. 2.5. Efektivitātes prizmas galvenie jautājumi**

*Avots:* Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск. Баланс-Клуб. 2003. 5-28, 86 с.

*Efektivitātes prizma* rosina vadītājus koncentrēties uz kritiskajiem jautājumiem:

- Kas ir uzņēmuma ieinteresētās puses? Kādas ir to intereses un vajadzības?
- Kādas ir nepieciešamās stratēģijas, lai apmierinātu ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības?
- Kādi procesi jāievieš, lai šīs stratēģijas izpildītu?
- Kādas iespējas (personāls, tehnoloģijas, praktiskās metodes, infrastruktūras) ir jāiedarbina, lai šos procesus uzturētu?
- Ko konkrēti vēlas saņemt no uzņēmuma ieinteresētās puses un kādas ir to gaidas? Ko uzņēmums sagaida no šīm ieinteresētajām pusēm? Kas uzņēmumam ir nepieciešams?

Efektivitātes prizmas modelis pamatojas uz trīs pamatnosacījumiem. Pirmkārt, lai nodrošinātu ilgtspējīgu attīstību, uzņēmumam jākoncentrējas uz apzināto ieinteresēto pušu maksimālo skaitu, nevis tikai uz akcionāriem un klientiem. Otrkārt, lai būtu konkurētspējīgs un nodrošinātu ieinteresētajām pusēm maksimālu labumu, uzņēmuma stratēģijai, procesiem un kapacitātei jābūt savstarpēji saskaņotām. Treškārt, gan uzņēmumam, gan ieinteresētajām pusēm jāatzīst abpusēja ieinteresētība un abpusējas saistības. Arī ieinteresētajām pusēm jāveic ieguldījumi uzņēmuma attīstībā, sagaidot adekvātus labumus. Tādējādi visi minētie parametri un

aspekti veido visaptverošu integrētu sistēmu organizatoriskās efektivitātes analīzei un novērtēšanai.

Tomēr jāatzīst, ka daudzas problēmas uzņēmumos rodas tādēļ, ka darbinieku dzīves mērķi neatbilst tā uzņēmuma mērķiem, kurā tie strādā.

Pamatojoties uz pārliecību, ka uzņēmuma efektivitāti nodrošina ne tikai labas stratēģijas un to izpildes metodes, bet konkrēti, reāli, mūsdienīgi cilvēki, kuriem ir organizatoriskās spējas, lai izdarītu optimālu izvēli stratēģijas, mārketinga, finanšu un aktivitāšu jomā, vadīšanas zinātnes teorētiskis un praktiskis H. Rampersads [78, 26] ir izstrādājis universālo rādītāju sistēmu (*Total Performance Scorecard /TPS/* – angļu val.).

TPS ir koncepcija, kas darbojas „no iekšas uz āru”, un tās atspere punkts ir cilvēka individuālā personība. TPS apvieno un paplašina līdzsvarotu rādītāju sistēmas (LRS), kvalitātes vadīšanas (*Total Quality Management /TQM/* – angļu val), darba snieguma vadīšanas (DSV), kompetenču vadīšanas (*Competence Management* – angļu val.) teorijas. TPS ir nepārtrauktas, konsekventas un regulāras pilnveidošanās, attīstības un mācīšanās sistēmisks process, kas vērsts uz darbinieku un uzņēmuma darbības rezultātu ilgtspējīgu izaugsmi.

Universālo rādītāju sistēma (TPS) atšķiras no citām vadīšanas teorijām ar to, ka šī koncepcija vērsta uz darbinieku iedvesmošanu un tās atskaites punkts ir - indivīda mērķi. Tradicionālās pieejas pilnveides un pārmaiņu vadīšanai uzņēmumā nepievērš pietiekami lielu uzmanību mācībām un reti ņem vērā atsevišķu darbinieku personiskos mērķus, kas nereti ir plānu realizācijas neveiksmju iemesli. Teorētiku vidē pastāv viedoklis, ka vairākums no uzņēmējdarbības efektivitātes vadīšanas sistēmu modernizācijas priekšrocību rezultātiem neparādās uzreiz, tomēr praksē tie ir acīmredzami un jūtami faktiski uzreiz [65, 102].

*Tādējādi, rezumējot 2.2. nodaļā izklāstīto, autore izdara secinājumu, ka stratēģisko uzdevumu izpilde ir pamats, uz kuru ir jāorientējas jau stratēģijas izstrādes posmā. Īpaša uzmanība ir jāpievērš uzņēmuma kā sistēmas novērtēšanai, kas atklāj gan uzņēmuma spējas realizēt stratēģiju, gan uzņēmuma rīcībā esošās labvēlīgās iespējas. Plānu izpildes māksla ir īpašs uzvedības standartu un paņēmieni kompleks, kuru uzņēmumam ir jāapgūst, lai gūtu konkurences priekšrocības, taču tieši šie elementi stratēģiskās vadīšanas sistēmā ir nepietiekami izstrādāti.*

*Ņemot vērā stratēģijas realizācijas problēmas svarīgo nozīmi mūsdienās, arī stratēģiskās vadīšanas fokuss ir novirzījies no stratēģiju plānošanas uz to realizāciju. Mainīgā vidē to nevar uzskatīt par pareizu.*

Lai gan ir veikti stratēģijas realizācijas zinātniskie pētījumi, nav izstrādāts universāls teorētiski nozīmīgs modelis, kuru vadītāji varētu izmantot stratēģijas praktiskās realizācijas

procesā. Tomēr organizācijas DNS modelis ļauj izveidot unikālu organizācijas „portretu”, noteikt tās specifiku un funkcionēšanas efektivitāti. Arī uzņēmējdarbības efektivitātes jēdziens nav visnotaļ izsmeļoši definēts no vadības zinātnieku puses. Darba snieguma rādītāju sistēmu jeb BPM var uzskatīt par stratēģijas realizācijas kontroles efektīvu koncepciju, kas rada vadīšanas vidi, kura nodrošinās uzņēmumam iespēju ātri apgūt un izmantot jau esošās vadīšanas metodes. Tomēr nepietiekama ir stratēģiskā plāna satura saistība ar to izpildi noteicošiem faktoriem. Nepietiekami ir izstrādāts jautājums par ieinteresēto pušu lomu.

*Analizējot koncepcijas, kas pamato uzņēmumu efektīvas vadīšanas sistēmas, autore ir secinājusi, ka tās ir izstrādātas un attīstās, jo vadīšanas un kontroles procesā ir nepieciešams ņemt vērā ne tikai finanšu, bet arī nefinanšu rādītājus, kuriem ir būtiska nozīme. Rodas arī koncepcijas, kas daļēji nodrošina uzņēmuma darbībā ieinteresēto pušu gaidu apmierināšanu. Vadības zinātnes speciālisti tiecas sniegt vadītājiem apkopotu priekšstatu par jaunajiem vadīšanas un kontroles virzieniem, lai uzņēmumi darbotos visu (nevis tikai akcionāru) ieinteresēto pušu mērķu un gaidu apmierināšanai, kas atbilst ilgtspējas principiem.*

Taču ieinteresēto pušu gaidu un mērķu noskaidrošanas problēma jāatrisina stratēģiskās pozīcijas noteikšanas stadijā (skat. 2.2. attēlu 31. lpp.), tātad stratēģiskās plānošanas posmā. *Ieinteresēto pušu gaidu un mērķu apmierināšana, lai vienlaicīgi nodrošinātu uzņēmuma ilgtspējīgu attīstību, mūsdienās ir svarīgs veiksmīgas stratēģijas parametrs.*

Stratēģiju izpildes vadīšanas dažādo teoriju pats būtiskākais trūkums ir tas, ka tajās nepietiekami ietverta sabiedrības un valsts līmeņa ilgtspēju veidojošā jaunā ideoloģija par sociālo atbildību. Uzņēmumu sociālā atbildība nav tikai ieinteresēto pušu gaidu un mērķu iekļaušana stratēģiskās vadīšanas sistēmā, jo šāda pieeja neatrisina pašu svarīgāko mūsdienu stratēģijas izpildē traucējošo problēmu – sadarbību starp ieinteresētajām pusēm. Uzņēmums šo problēmu nevar atrisināt tikai pildot pasaules sabiedrības un valsts līmenī jau iezīmēto sociālās atbildības programmu. Pirmajā nodaļā analizētie normatīvie dokumenti direktīvā veidā norāda kādi pienākumi uzņēmumam ir jāuzņemas lai to atzītu par sociāli atbildīgu sistēmu, kas nodrošina sabiedrības ilgtspēju. To, kā šī jaunā ilgtspēju nodrošinošā koncepcija iekļaujama esošā uzņēmuma vadīšanas sistēmā jāizlemj katram uzņēmumam.

## **2.3. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas pilnveidošana**

### **2.3.1. Stratēģiskās plānošanas satura izmaiņas**

Uzņēmums kā stratēģiskās vadīšanas objekts, ir sarežģīta sistēma, uz ko norādīja jau vadībzinību klasiķi, nosakot, ka „organizācija ir mērķtiecīga sistēma, tā ir daļa no vēl vienas lielākas sistēmas un daļai no tās – cilvēkiem – ir savi mērķi” [51, 102]. Stratēģijas izstrādes

procesā jāņem vērā gan lielo sistēmu prasības, kuru sastāvā darbojas uzņēmums gan tās, ko izvirza paša uzņēmuma struktūrvienības. Mērķi šajā gadījumā atspoguļo uzņēmuma darbībā ieinteresēto pušu vajadzības. Pēc P. Doila uzskatiem, vadīšanai mūsdienu apstākļos jāatbilst vairākiem mērķiem – „mūsdienu kompānijai jāattīstās telpā nevis plaknē un jānodrošina ne tikai akcionāru, bet arī darbinieku, vadītāju, patērētāju, piegādātāju, kreditoru, valdības un sabiedrības vajadzības. Tiklīdz vadība fokusē uzmanību uz „izredzētajiem”, notiek citu ieinteresēto grupu „vērtības samazināšanās” [63, 23]. Tas nozīmē, ka svarīgi ir noskaidrot, ko saprot ar jēdzienu – ieinteresētās puses. Šāda modeļa lietderību pamato R. Frīmena pētījumi un citu valstu pieredze. Pēc R. Frīmena definīcijas, ieinteresētās puses ir grupas, organizācijas jeb indivīdi, kurus uzņēmums ietekmē un no kurām ir atkarīga paša uzņēmuma darbība. R. Frīmens un D. Rīds [18] nosaka ieinteresēto pušu divus aspektus: plašā un šaurā mērogā. Plašā mērogā ieinteresētās puses ir jebkuras grupas vai personas, kas var ietekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu vai kuras var ietekmēt uzņēmuma darbību. Šajā gadījumā par ieinteresētajām pusēm kļūst valdības organizācijas, arodpvienības, konkurenti, savienības, kā arī darbinieki, pircēji, akcionāri u.c. Šaurā izpratnē ieinteresētās puses ir jebkuras identificējamās grupas vai personas, no kurām ir atkarīga turpmākā uzņēmuma izdzīvošana. Šajā gadījumā tie ir darbinieki, pircēji, daži piegādātāji, dažas finanšu institūcijas u.c., un, kaut arī dažu ieinteresēto pušu ietekme uz uzņēmuma darbību šķiet mazsvarīga, stratēģijas izstrādes procesā ir jāņem vērā visas grupas, kuras var ietekmēt noteiktos mērķus.

Jāatzīst, ka vēl agrāk (pirms R. Frīmena) citu autoru darbos tika rakstīts, ka ap uzņēmumu ir indivīdi un grupas, kas ieinteresētas tā darbībā, radot nepieciešamību ievērot to intereses (E. M. Dods [13] ir visagrākais rakstītājs, kuru atrada autore). Autore uzskata, ka ieinteresēto pušu teorija ir apvienojusi vairākas radnieciskas idejas (M. Portera piecu konkurences spēku modelis, kas ietver jēdzienu „tirgus” [85,10], nepieciešamība ietvert visu „ārējo vidi” [77, 25] un, visbeidzot, ieinteresēto pušu teorija) un lielā mērā paskaidro uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas saturu. *Tikai stratēģija spēj kopumā aptvert attiecības ar visām ieinteresētajām pusēm un sniedz priekšstatu par uzņēmuma darbībām un to saturu.*

Stratēģiskajā vadīšanā ilgtspēju var nodrošināt ar mūsdienu situācijai atbilstošu stratēģisko plānošanu, taču stratēģiskā plāna izstrādes procesā nepietiekami tiek veikta vides analīze, kas ir jāpaplašina ar ieinteresēto pušu sniegto analīzi un vērtējumu. Ieinteresētās puses ir stratēģiskā procesa nozīmīgi dalībnieki, tomēr svarīgi ir ne tikai to konstatēt, bet izveidot attiecības ar visām ieinteresētajām pusēm, lai izmantotu šīs attiecības arī uzņēmuma stratēģijas realizācijas procesā.

Uzņēmums sadarbojas ar divām ieinteresēto pušu grupām: iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. Iekšējās ieinteresētās puses ietelmē uzņēmumu gan tiesiski, gan tieši, un tās ir: ģpašnieki, klienti, darbinieki, sadarbības partneri.

Pie ārējām ieinteresētajām pusēm tiek pieskaitīti: varas institūcijas, konkurenti, citi uzņēmumi, investori, vietējās sabiedrības (mediji, nekomerciālās organizācijas, t.sk. sabiedriskās un labdarības organizācijas, vietējie aktīvistu, kuri veido sabiedrisko domu).

Autores veiktā literatūras analīze norāda uz to, ka dažādās ieinteresēto pušu klasifikācijas neietver visu ieinteresēto pušu kopumu. Autore ir izstrādājusi klasifikāciju, ietverot pēc iespējas plašāku ieinteresēto pušu kopumu (skat. 2.6.att.)



### **Att. 2.6. Uzņēmuma ieinteresētās puses**

*Autores izstrādāts*

Ieinteresētās puses veido savstarpēji saistītu sistēmu, kura gan atbalsta uzņēmējdarbību, ja tas ir nepieciešams, gan reizēm spēj paralizēt uzņēmuma darbību. Ieinteresēto pušu uzvedību nosaka to intereses, kuras ir relatīvi stabilas, un dažādas grupas ir gatavas iedarbināt dažādus piespiedu rīkus un paņēmienu, lai ietelmētu uzņēmuma organizatorisko uzvedību saskaņā ar šīm interesēm. Lai vadītu ieinteresēto pušu rīcību, uzņēmumam ir jāorganizē atbilstoša komunikācija, pārrunas, kontakti un attiecības, jāveicina ieinteresēto pušu uzvedības motivācija ar mērķi sasniegt maksimālo uzņēmuma labumu. Arī prioritātes noteikšana ir svarīgs stratēģiskās izvēles jautājums. Prioritāšu noteikšana attiecībā pret dažādām ieinteresēto pušu grupām dod iespēju noteikt, kāda uzmanība tiem ir jāpievērš uzņēmuma stratēģiskā plāna izstrādes un realizācijas laikā.



Lai vadītu attiecības ar ārējām ieinteresētajām pusēm, uzņēmumi var izmantot šādas galvenās metodes:

- partnerattiecību dibināšana ar ieinteresētajām pusēm;
- uzņēmuma aizsardzība no ārējās vides nenoteiktības;
- tīkla uzņēmumu dibināšana.

Partnerattiecību dibināšana ar ieinteresētajām pusēm dod iespēju laicīgi saņemt pilnu informāciju par ieinteresētajām pusēm, veicina uzticības līmeņa paaugstināšanu un uzņēmuma reputācijas uzlabošanu. Aktīvu radošu partnerattiecību metodes piemērs ir kopīgu mērķu radīšana, nevis vienkārša pielāgošanās ieinteresēto pušu iniciatīvām. R. Kanter [25] akcentē partnerattiecību nepieciešamību starp privāto un valsts sektoru, norādot uz šādām veiksmīgas sadarbības pazīmēm:

- precīzi darbības plāni;
- pušu orientācija uz pārmaiņām;
- abu pušu investīcijas;
- saite ar sabiedrības kultūru;
- sakari ar sabiedriskajām apvienībām;
- ilgtspējīgas saistības uzturēt un uzlabot sasniegtos rezultātus.

Globalizācijas un pastāvīgas integrācijas un konfrontācijas apstākļos jaunajām vadīšanas formām, sadarbībā iesaistot ieinteresētās puses, tiek pievērsta pastiprināta uzmanība. Valdībām arvien biežāk pietrūkst pilnvaru, lai veidotu laikmetam atbilstošus ekonomiskās attīstības vadīšanas paraugus. Tādēļ arvien aktuālāki kļūst mehānismi, kad privātais sektors un pilsoniskā sabiedrība partnerības ietvaros darbojas kopā ar valdībām, lai risinātu sarežģītas un savstarpēji saistītas problēmas, ko var paveikt tikai kopīgi, izmantojot mūsdienīgas, visaptverošas un saturīgas pieejas gan valstu iekšienē, gan starp valstīm [107]. Tādējādi sociālās partnerības attiecības starp dažādām ieinteresētajām pusēm kļūst par ievērojamu ilgtspēju nodrošināšanas instrumentu, kurš iekļauj sociālo atbildību.

Uzņēmuma aizsardzība no ārējās vides nenoteiktības nozīmē ārējās vides stabilizācijai un ietekmes prognozēšanai paredzēto paņēmieni izmantošana, kas faktiski ļauj paplašināt ārējās vides ietvarus. Šie paņēmieni mazina varbūtējo spiedienu, kuru uzņēmums, iespējams, vairāk izjustu tiešā saskarsmē ar ārējo vidi. Tās ir tādas tradicionālas ieinteresēto pušu vadīšanas metodes kā mārketinga pētījumi, speciālu nodaļu, kuras kontrolē ārējās vides atsevišķus sektorus (piemēram, likumdošanas ievērošanu), veidošana, aktivitātes vienošanās procedūru nodrošināšanai, reklāma un sabiedriskās attiecības. Pēdējā laikā vadīšanas akcenti novirzās no

uzņēmuma interešu aizsardzības pret ieinteresēto pušu „negaidītu” rīcību uz gatavību šīs puses drīzāk iekļaut uzņēmuma „ģimenē”;

Tīkla uzņēmumu dibināšana ir visefektīvākā iekšējo un ārējo ieinteresēto pušu vadīšanas metode. Lai paaugstinātu savu konkurētspēju, daudzi uzņēmumi apvienojas tīklā, kas nodrošina partnerību gan šiem uzņēmumiem, gan to ieinteresētajām pusēm. Piemēram, viena no ieinteresētajām pusēm, kas ir tīkla dalībniece, var veikt pētījumus un produkta izstrādi, otra – uzņemties produkta ražošanas un tehnoloģijas izstrādi, trešā var kļūt par izplatītāju utt. Izmantojot tīkla struktūru, uzņēmums var darboties vienlaikus gan novatoriski, gan efektīvi, koncentrējoties uz tiem aspektiem, kurus dara labi, bet noslēgt līgumus ar citiem uzņēmumiem, lai iegādātos trūkstošos resursus. Vienlaikus ir iespējams piedalīties jauna virziena izstrādē ar minimālu finansiālu risku, taču optimālā apjomā sniedzot savas unikālās profesionālās iemaņas un pieredzi. Atvērtie tīkli, kas veidojas uz asociāciju un citu pilsoniskās sabiedrības institūtu brīvprātības bāzes, ir kļuvuši par obligātu uzņēmējdarbības nosacījumu profesionālu vadītāju vadībā. Šādas iniciatīvas efektīvi darbojas kapitāla akumulēšanai lielu investīciju projektu finansēšanai, taču atvērto ekonomisko tīklu pozitīvais raksturs apstiprina sociālās partnerības nepieciešamību.

*Autore uzskata, ka tādējādi ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana raksturo uzņēmuma darbību kā atbilstošu vairākiem mērķiem. Savukārt sociālā atbildība nozīmē uzņēmuma mērķu diapazona paplašināšanos, un tas jāatspoguļo stratēģiskajā plānošanā. Izskatot sociālo atbildību kā stratēģiskās plānošanas elementu, nepieciešams precizēt uzņēmuma saimniekošanas sistēmu, ieviešot tajā ieinteresētās puses un to vajadzības. Savukārt, stratēģiskajā plānošanā, kontroles vadīšanas procesā jāiekļauj vairāki ieinteresēto pušu pārstāvētie iekšējie un ārējie faktori, kuri iepriekš tika ignorēti, jo to ietekme uz uzņēmumu bija neregulāra un nenoteikta. Rodas nepieciešamība noskaidrot sakarības, noteikt savstarpējās attiecības ieinteresēto pušu starpā un uz to pamata veidot attīstības stratēģiju.*

Tradicionālās stratēģiskās plānošanas metodoloģijas un metodikas ir paredzētas galvenokārt ekonomisko stratēģiju izstrādei. To galvenais mērķis ir peļņas gūšana, un atbildība paredzēta tikai pret īpašnieku. Šo viedokli apstiprina arī F. Kotlers [69, 93], kurš uzsver, ka vairākums uzņēmumu orientējas uz akcionāru interesēm, bet citu ieinteresēto pušu vēlmju ignorēšana novestu līdz tam, ka dividendes akcionāriem samazināsies.

Stratēģiskās plānošanas pilnveidošanas jautājumi ir atspoguļoti arī I. Ansoffā teorijā. Zinātnieks norāda, ka „uzņēmuma stratēģiju vairs nedrīkst veidot tikai uz finansiāliem pamatiem, un nākotnē līdzās komerciāliem aspektiem tai jāsaturs politiski un sociāli aspekti. Nepieciešams, lai uzņēmuma stratēģija komerciāli transformētos sociāli politiskajā stratēģijā” [52, 203]. Šādu

viedokli atbalsta arī citi mūsdienu zinātnieki, atzīstot, ka uzņēmējdarbībā notiek lielas pārmaiņas [48].

Analizējot stratēģiskās plānošanas teorētiku viedokļus, autore secināja: *lai gan uzņēmējdarbībā tiek atzīta ieinteresēto pušu vajadzību ievērošanas nepieciešamība, stratēģijas izstrāde pārsvarā pamatojas uz vienas ieinteresētas puses – īpašnieku, vadītāju – vajadzību un vēlmju apmierināšanu, kas nozīmē, ka tiek izstrādāta ekonomiskā stratēģija.* Pēc autores domām, lai apmierinātu sabiedrības, personāla un citu ieinteresēto pušu sociālās prasības, nepieciešama stratēģija, kura ietvertu uzņēmuma darbības plašāku raksturu, tādēļ *ir nepieciešama stratēģiskās plānošanas klasiskās koncepcijas turpmākā attīstība*, ņemot vērā stratēģiskās plānošanas klasiskā modeļa trūkumus, kas norāda uz tā ierobežoto raksturu, kas izpaužas šādos aspektos:

- *plānošanas sistēmas koncentrējas uz saistību izpildi tikai vienai ieinteresētai pusei;*
- *starp tirgus dalībniekiem ir tikai konkurences attiecības.*

Attīstot minēto zinātnieku idejas, kas joprojām ir nozīmīgas, autore uzskata, ka uzņēmumiem ar to partneriem jāveido tādas attiecības, kas paredz uzņēmuma sadarbību ar dažādām ieinteresētajām pusēm, lai apvienotu spēkus un resursus, pamatojoties uz sociālo atbildību. Lai sasniegtu šādu mērķu un uzdevumu saskaņotību, attiecības jābūvē, pamatojoties uz savstarpēju atbildību, cieņu, ieinteresētību sadarbībā, savstarpēji saskaņotu brīvprātīgu saistību uzņemšanos un obligātu šo saistību izpildi. Protams, ir iespējamās pretrunas un pat konflikti starp ieinteresētajām pusēm, taču svarīgāka ir pušu apņemšanās un gatavība atklātam dialogam.

Lai panāktu efektīvu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm, šai sadarbībai ir jābūt plašākai par aktivitāti, kas mazina risku iespējamību. *Šai sadarbībai jāklūst par vienu no galvenajiem stratēģiskās plānošanas elementiem.* Atbilstoši stratēģiskās plānošanas satura izmaiņām, autore uzskata, ka ir jāmaina arī stratēģiskās plānošanas apzīmējums un tā jānosauc par „sociāli atbildīgu stratēģisko plānošanu”. Atbilstoši mainot plānu saturu būs panākts būtiskākais mērķis – nodrošināta uzņēmuma ilgtspējīga attīstība.

Stratēģisko plānu satura izmaiņu veidošanā lietderīgi ir izmantot uzņēmumu līmenim jau izstrādātās sociālās atbildības plānošanas metodes. Īpaša loma ir sociālās atbildības teorijai. Sociālās atbildības teorijas izmantošana ir atkarīga no uzņēmumu vadītāju zināšanām par to.

Normatīvajos dokumentos un arī zinātniskās publikācijās [98, 99, 112] u.c. plaši tiek lietots jēdziens „korporatīvā sociālā atbildība”, bet autore izmantos šo jēdzienu, lai parādītu sociālās atbildības filozofijas jau izskaidroto saturu.

Autore uzskata, ka jēdziens „korporatīvā sociālā atbildība” zināmā mērā sašaurina un ierobežo sociālās atbildības koncepcijas saturu, jo tad tiek uzsvērta tikai uzņēmuma kā sistēmas sociālās atbildības nepieciešamība, neietverot visu ieinteresēto pušu atbildību.

Sociālā atbildība ir integrēta vadīšanas sistēma, kas rada iespējas koordinēt visas esošās un ieviešanai plānotās iniciatīvas nefinanšu aspektu vadīšanas jomā un integrēt tajā aktivitātes uzņēmuma ikdienas darbības procesos. Tādējādi iespējams noteikt galvenās sastāvdaļas (mehānismus un instrumentus) sociālās atbildības vadīšanas jomā (skat. 2.7. tabulu). Jāatzīst, ka termins *nefinanšu* ir diskutabls, jo uzņēmējdarbības mērķis ir sekmīga darbība un peļņas gūšana, ko veicina arī sociālās atbildības aktivitātes, kaut gan to pozitīvā ietekme izpaužas netieši un manāma tikai ilgtermiņā, tādēļ gala rezultātā t.s. nefinanšu aspektiem – ētikai, videi, darba aizsardzībai, cilvēktiesībām u.tml. tomēr ir finanšu vērtējums.

2.7.tab.

### **Sociālās atbildības realizācijas mehānismi un instrumenti**

Darbības virziens	Instrumenti
Par darbības nefinanšu aspektiem (ētika, apkārtējā vide, darba aizsardzība, rūpnieciskā aizsardzība, cilvēktiesības u.tml.) atbildīgās struktūrvienības radīšana <i>Autores papildinājums.</i> Svarīgi ir, bez struktūrvienības radīšanas, precīzi noteikt tās jaunās funkcijas, kas vērstas uz sociāli atbildīgas stratēģijas izpildi.	Sociālās atbildības izpildvienība (komiteja vadības struktūrā, darba grupa, departaments)
Darbības nefinanšu aspektu politikas un stratēģijas izstrāde, ieviešana, pilnveidošana un saskaņošana ar stratēģiskajiem uzņēmējdarbības mērķiem. Sociālās atbildības vadīšanas metožu noteikšana <i>Autores papildinājums.</i> Ņemot vērā, ka sociālā atbildība atspoguļo uzņēmumā pieņemto ideoloģiju, tai jābūt integrētai korporatīvajā stratēģijā.	Iekšējās metodikas un noteikumi
Uzņēmuma uzvedības noteikumu izstrāde, ieviešana un ievērošana <i>Autores papildinājums.</i> Noteikumos tiek atspoguļota kopējā uzņēmuma kultūra, kas pamatojas uz cilvēku apziņas, vērtību atzīšanas, vēstures/tradīcijām u.tml., kas tiek veidots ilgtermiņā.	Uzvedības kodeksi, principu apkopojumi u.tml.
Nefinanšu risku atklāšana un to vadīšana, noteikto standartu ievērošana.	Izstrādātās metodoloģijas, procesi, rādītāji
Sertificējamo un nesertificējamo vadīšanas sistēmu integrācija darbības nefinanšu aspektos.	Vadīšanas sistēmas, programmas un procedūras
Ieinteresēto pušu noteikšana (pamatojoties uz izstrādāto stratēģiju), ar kurām uzņēmumam ir prioritāras attiecības. Konsultācijas ar ieinteresētajām pusēm saskaņā ar noteiktām procedūrām. Sociālās atbildības politikas skaidrošana. Ieinteresēto pušu atklāto vēlmju un prasību uzskaitē. <i>Autores papildinājums.</i> Nepieciešama sadarbības ar ieinteresētajām pusēm stratēģija un tās īstenošanas plāns.	Dialogi ar ieinteresētajām pusēm
Iekšējā un ārējā nefinanšu pārskata sagatavošana un izdošana. Nemateriālo aktīvu novērtēšana (cilvēku kapitāls, ekoloģiskais kapitāls, vienošanās un partnerība, zīmols un reputācija). Pārskata izmantošana analītiskai novērtēšanai, lai noteiktu organizatorisko izmaiņu nepieciešamību un veidotu informatīvo sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.	Nefinanšu pārskati (GRI, AA 1000 u.c.)

*Avots:* КСО и корпоративное управление: соотношение, проблемы, перспективы. Бизнес и общество. №6 (31), 2005.

Sociālās atbildības koncepcijas ieviešana, iespējams, pat daļēja, var veicināt visas vadīšanas sistēmas attīstību. Vadīšanas efektivitātes paaugstināšanas un ilgtspējīgas attīstības standarti (GRI, SA8000, ISO14000, SIGMA u.tml.) tika izstrādāti kā organizāciju darbības regulēšanas tirgus instrumenti un ir izmantojami, lai nodrošinātu peļņas maksimizāciju, sasniedzot pareizi noteiktus mērķus un realizējot attiecīgās ekonomiski efektīvās programmas. Tomēr, esošie sociālās atbildības realizācijas mehānismi un instrumenti stratēģiskās vadīšanas sistēmā ir nepilnīgi un autore uzskata, ka ir nepieciešami vairāki papildinājumi.

*Skaidrojums.* Ar jēdzienu „stratēģiskās vadīšanas efektivitāte” autore saprot stratēģiskās vadīšanas rezultātu atbilstību cilvēku, cilvēku kolektīvu, sabiedrības interesēm. Efektivitātes jēdziens mūsdienās, līdzās ekonomiskai efektivitātei, tiek paplašināts ar darbības mērķu sasniegšanu. Tomēr jāatzīmē, ka arī mērķu noteikšanai tādā situācijā ir būtiski pieaugusi nozīme. Tikai pamatotu, uz uzņēmuma attīstību virzītu mērķu sasniegšana var tikt uzskatīta par stratēģiskās vadīšanas efektivitāti izteicošu rādītāju.

Pamatojoties uz pozitīvo pieredzi tādos uzņēmumos, kā *General Electric, Suez, Chevron, E.ON, BASF*, kuras veiksmīgi realizē mūsdienīgas vadīšanas sistēmas un ievieš starptautiskos standartus, autore saskata šādas sociālās atbildības koncepcijas izmantošanas vadīšanā priekšrocības:

- paaugstinās uzņēmumu vadīšanas kvalitāte, jo tiek nodrošināta pieeja atklātai informācijai par uzņēmuma darbības nefinanšu aspektiem, kas dod iespēju sekot ilgtspējīgas attīstības dinamikai un rezultātiem un veicināt ieinteresēto pušu iesaistīšanas jaunu formu attīstību;
- uzņēmumos, kuros nepievērsa nopietnu uzmanību sociālās atbildības jomai, rodas sapratne par šīs koncepcijas ieviešanas nepieciešamību stratēģiskajā plānošanā;
- plānveidīgas, nepārtrauktas darbības uzlabošanās princips ir sociālās atbildības koncepcijas sastāvdaļa;
- izmantojot sociālās atbildības mehānismus, ir iespējams līdzsvarot dažādus mērķus un intereses, izvairīties no konfliktiem pamata darbībā, ekoloģiskajā un sociālajā jomā, sabalansēt ekoloģiskos, sociālos un ekonomiskos mērķus un ieinteresēto pušu intereses (atklātība, aktīva sadarbība, ieinteresēto pušu ievērošana un dialoga veidošana, atklāta informācijas un atskaišu politika, uzņēmuma sociālās atbildības jomas stratēģisko uzdevumu skaidrošana);
- nemateriālo aktīvu vadīšanas kvalitātes paaugstināšana (informācijas politika, atklātas atskaites, ieinteresēto pušu viedokļu ievērošana, dialogi u. tml.);

- uzņēmuma nefinanšu risku (sociālo, ekoloģisko, reputācijas) vadīšanas kvalitātes paaugstināšana, tos savlaicīgi prognozējot, atklājot (ieviešot iekšējo un ārējo sociāli ekoloģisko auditu) un novēršot;
- uzņēmuma darbinieku uzticības kredīta veidošanās, lojalitāte un atbildība; darba resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšana, darba spēka kvalitātes paaugstināšana, ieviešot tehniskos jauninājumus, nodrošinot ražošanas drošību un personāla veselību, darbinieku mācības un motivāciju.

Sociālās atbildības filozofijas ieviešana pamatojas uz cilvēku domāšanas, vērtību sistēmas izmaiņām, tādēļ nevar cerēt, ka šie pozitīvie rezultāti parādīsies jau īsā laikā. Tomēr ir būtiskas uzņēmumu saimnieciskās situācijas izmaiņas, kas sasniedzamas jau īsā periodā. Šie ieguvumi veido uzņēmuma ilgtspēju.

Svarīgākie ieguvumi:

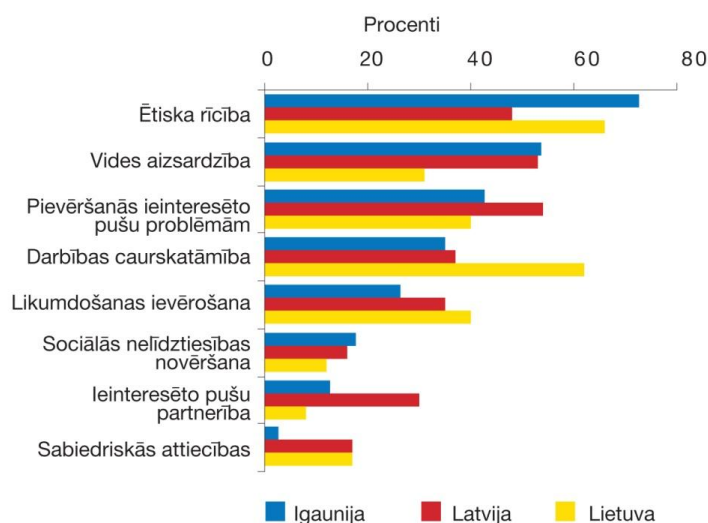
- kļūst pieejamāka starptautiskā kapitāla piesaistīšana, paaugstinot uzņēmuma vadīšanas kvalitāti un iegūstot labāku/ pilnīgāku informāciju saskaņā ar starptautiskajiem standartiem (nefinanšu pārskati). Investīciju apjoms un termiņi palielinās, jo stratēģiskajiem investoriem un kreditoriem tiek sniegta kvalitatīva informācija par darbības nefinanšu aspektiem ilgtspējas jomā;
- uzlabojas (kļūst vieglāka) sadarbība ar starptautiskajiem partneriem (potenciālajiem un esošajiem piegādātājiem, klientiem un partneriem), kuri savās struktūrās ir pieņēmuši sociālās atbildības un ilgtspējas principus un izvirza šīs prasības arī citām sadarbības organizācijām;
- paaugstinās starptautiskā konkurētspēja, kvalitatīvākas cilvēku, dabas, enerģētisko u.c. resursu vadīšanas rezultātā paaugstinoties ražošanas procesa efektivitātei;
- samazinās ar ražošanu nesaistītās izmaksas, sarūkot sekām, ja rodas sociāli vai ekoloģiski riski (t.sk. uzņēmuma tēlam); samazinās sodu uzlikšanas iespējamība un zaudējumu atlīdzības nepieciešamība darbiniekiem, iedzīvotājiem vai apkārtējai videi, kā arī samazinās avāriju vai tml. situāciju rašanās iespējamība.

LR Labklājības ministrijas dokumentos [99] ir definēti korporatīvās sociālās atbildības uzdevumi Latvijai, taču, *pēc autores domām, Latvijā pašreiz nav radīta ne valsts politika sociālās atbildības jomā, ne instrumenti šādu aktivitāšu veicināšanai* (reklāmas un mārketinga aktivitātes vai uzņēmumu piespiešanu sponsorēt sporta, kultūras un izglītības pasākumus nevar uzskatīt par zinātniski pamatotām metodēm). Latvijas uzņēmumus nav skārušas arī pasaules fondu tirgu prasības un starptautiskā konkurence, kas motivē ilgtspējas principu ieviešanu. Daži uzņēmumi ir deklarējuši sevi kā sociāli atbildīgus (piemēram, pievienojušās Globālajam

līgumam), taču, neviens nav sistematizējis šo darbību, kā arī nav veidojis pilnvērtīgu sociālo nefinanšu pārskatu ar ieinteresēto pušu apzināšanu. Nav veikti arī nopietni pētījumi par sociālās atbildības praksi un pieredzi Latvijas uzņēmējdarbībā, kaut gan pētījumu darbs tika uzsākts.

2004. gada ceturktā ceturkšņa un 2005. gada pirmā ceturkšņa laikā Pasaules Banka pilotprogrammas „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgas vides veicināšana Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs” ietvaros veica aptauju Igaunijas, Latvijas un Lietuvas ievērojamākos uzņēmumos, lai noskaidrotu privātā sektora darbinieku uzskatus par korporatīvo sociālo atbildību un kā šie uzskati tiek ieviesti praksē. Igaunijā intervijas tika veiktas 80 uzņēmumos, Latvijā – 83, Lietuvā – 80.

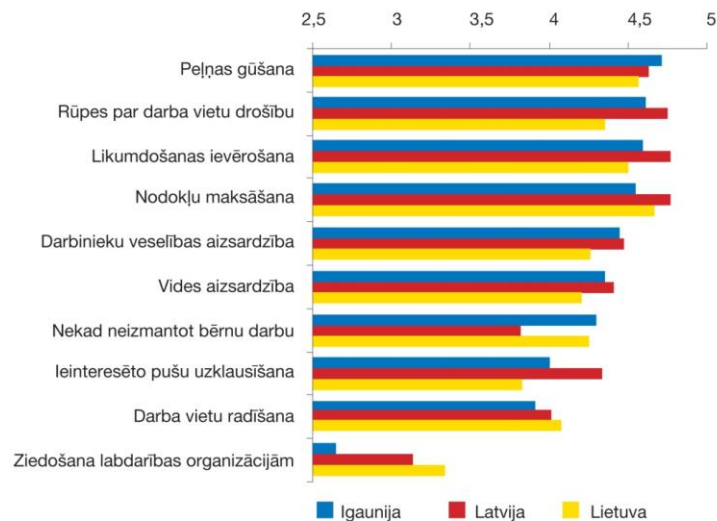
Veiktās aptaujas rezultāti [45] liecina, ka Baltijas valstu uzņēmumos attieksme pret uzņēmuma lomu sabiedrībā un izpratne par sociāli atbildīgu rīcību ir diezgan līdzīga. Pastāv vispārēja uzskatu sakritība par jēdziena „korporatīvā sociālā atbildība” svarīgākiem aspektiem (skat. 2.7. attēlu); proti, ka sociālā atbildība ir saistīta ar ētisku rīcību, vides aizsardzības nodrošināšanu, pievēršanos ieinteresēto pušu problēmām un caurskatāmības nodrošināšanu.



### **Att. 2.7. Salīdzinājums –sociālās atbildības izpratne**

*Avots: Uzņēmēju viedoklis par korporatīvo sociālo atbildību. Attieksmes un prakses salīdzinājums Igaunijā, Latvijā un Lietuvā. Pasaules Bankas ziņojums projekta „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgākas vides veicināšana – diagnostika” darbības gaitā. 2005.*

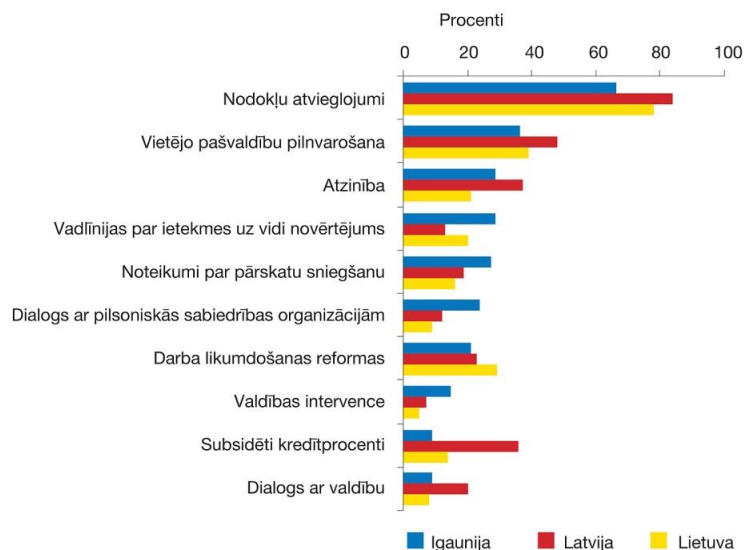
Tika secināts, ka ir līdzīgi viedokļi par uzņēmumu lomu sabiedrībā un tautsaimniecībā: nest peļņu, nodrošināt labas darba vietas un būt labam korporatīvam pilsonim, darboties saskaņā ar likumdošanu un maksāt nodokļus (skat. 2.8. attēlu) un par to, kas nav uzņēmuma aicinājums: vienkārši ziedot labdarībai, radīt jaunas darba vietas tikai tādēļ, lai nodarbinātu vairāk cilvēku.



**Att. 2.8. Salīdzinājums – izpratne par uzņēmuma lomu sabiedrībā** (5 – pilnībā piekrītu, 2,5– pilnībā nepiekrītu)

Avots: Uzņēmēju viedoklis par korporatīvo sociālo atbildību. Attieksmes un prakses salīdzinājums Igaunijā, Latvijā un Lietuvā. Pasaules Bankas ziņojums projekta „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgākas vides veicināšana – diagnostika” darbības gaitā. 2005.

Lielākā daļa aptaujāto uzskata, ka pastāv stingra vienprātība jautājumā, ar kādām darbībām vajadzētu veicināt to, lai uzņēmumi plašāk ieviestu sociālās atbildības pasākumus (skat. 2.9. attēlu).



**Att. 2.9. Salīdzinājums – rīcība sociālās atbildības prakses uzlabošanai**

Avots: Uzņēmēju viedoklis par korporatīvo sociālo atbildību. Attieksmes un prakses salīdzinājums Igaunijā, Latvijā un Lietuvā. Pasaules Bankas ziņojums projekta „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgākas vides veicināšana – diagnostika” darbības gaitā. 2005.

Pētījuma secinājumu apkopojums par sociālās atbildības nozīmi, uzņēmuma lomu, šķēršļiem sociāli atbildīgas rīcības ieviešanai, par sociālo atbildību veicinošiem pasākumiem parādīts 2.8. tabulā.



**Sociālās atbildības nozīme un stimuli**

(Latvijas, Igaunijas un Lietuvas privātā sektora KSA uztvere; uzņēmumu aptauja, Igaunijā – 80, Latvijā -83, Lietuvā – 80; aptaujā ietverti 36 jautājumi ar atbilžu variantiem)

Joma	Baltijas valstis (apkopotie rezultāti)
I. KSA nozīme	
Pirmā	Ētiska rīcība
Pirmās 3	Ētiska rīcība Vides aizsardzība Pievēršanās ieinteresēto pušu problēmām
Pirmās 5	Pirmās 3 plus Caurskatāmība darbībās Likumdošanas ievērošana
Pēdējās 3	Sabiedriskās attiecības Sociālo netaisnību novēršana Ieinteresēto pušu partnerība
II. Uzņēmuma loma	
Pirmā	Peļņas gūšana
Pirmās 3	Peļņas gūšana Rūpēties par darba vietu drošību Likumdošanas ievērošana
Pirmās 5	Pirmās 3 plus Nodokļu maksāšana Darbinieku veselības aizsardzība
Pēdējās 3	Ziedošana labdarībai Darba vietu radīšana Ieinteresēto pušu uzklaušāšana
III. Šķēršļi ieviešanai	
Pirmais	Vispārējās izmaksas
Pirmie 3	Vispārējās izmaksas Nav saistīta ar finansiāliem pasākumiem Uzsvars uz īstermiņa ieguvumiem
Pirmie 5	Pirmie 3 plus Nav redzamu rezultātu Valdības neiesaistīšanās
Pēdējie 3	Kultūras atšķirības Vadības pretestība Darbinieku pretestība
IV. Rīcība ieviešanas sekmēšanai	
Pirmā	Nodokļu atlaides Vietējo pašvaldību pilnvarojums Atzinība
Pirmās 5	Pirmās 3 plus Vadlīnijas par ietekmes uz vidi novērtējumu Noteikumi par pārskatu sniegšanu
Pēdējās 3	Valdības intervence Subsidēti kredītprocenti Dialogs ar valdību

Avots: Uzņēmēju viedoklis par korporatīvo sociālo atbildību. Attieksmes un prakses salīdzinājums Igaunijā, Latvijā un Lietuvā. Pasaules Bankas ziņojums projekta „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgākas vides veicināšana – diagnostika” darbības gaitā. 2005.

Apkopojot aptaujas rezultātus un izpratni par respondentu sociāli ekonomisko nozīmīgumu, pētījuma autori radies priekšstats par korporatīvo sektoru, kas uztver sevi kā uz tirgu orientētu un konkurencei atvērtu. Minētais sektors savu loģisko lomu redz kā ekonomisku un racionālu, nevis būtībā sociālu un altruistisku. Tas uzskata, ka ir noskaņots rīkoties sociāli atbildīgā veidā un iespējams, ka šādi arī rīkojas, taču, lai šajā ziņā attīstītos, trūkst ekonomisku stimulu.

Kopumā pētījuma autori secinājuši, ka Baltijas valstīm vislielākais izaicinājums būs pēc iespējas pielāgoties uzņēmējdarbības sektorā pastāvošajai uztverei un balstīties uz to, tajā pašā laikā atzīstot, ka pašu atkarība no eksporta kā ekonomikas dzinējspēka, nosaka tādas prasības, kas varētu būt pretrunā ar šiem viedokļiem.

Tika norādīts, ka, lai panāktu izmaiņas attieksmē, sociālās atbildības uztverē un attīstībā, nepieciešama konsultatīva procesa sākšana starp uzņēmumiem, citām ieinteresētajām pusēm, kuras paši uzņēmumi ir identificējuši kā patērētājus/vietējās sabiedrības, un nacionālajām valdībām. Šādas trīspusējas konsultācijas ir iespējams dažādi organizēt, taču tām visām būs kopējas īpašības: neitrāls forums un atbalsts, apņemšanās lēmumus realizēt darbībā un vienošanās par institucionālu sistēmu, kas pārbaudītu un uzraudzītu to pasākumu realizāciju, par kuriem panākta vienošanās. Pētnieki atzīst, ka nepastāv tāda shēma, kas būtu piemērojama visām Baltijas valstīm, tomēr ir vairākas vietējās iniciatīvas, kuras var kalpot par piemēru. Piemēram, Polijā sociālā atbildība tika iekļauta Polijas Nacionālā attīstības stratēģijā 2006. – 2013. gadam, kā viena no sastāvdaļām. Ekonomikas un darba ministrija, vairākas uzņēmējdarbības asociācijas un pilsoniskās sabiedriskās organizācijas (vadošā loma bija Atbildīga biznesa forumam) sniedza kopēju priekšlikumu iekļaušanai stratēģijā. Savukārt, Lietuvas valdība, vietējais ANO Attīstības programmas birojs un Lietuvas Investoru foruma asociācija ar Pasaules Bankas atbalstu 2004. gadā sāka sociālās atbildības standartu popularizēšanas procesu vietējo uzņēmumu vidū.

2007. gadā aģentūra „A.W.Olsen&Partners” ir veikusi pētījumu par korporatīvo sociālo atbildību Latvijas finanšu pakalpojumu jomā, un ir izdarījusi secinājumus par to, ka Latvijas finanšu pakalpojumu sniedzēji, bieži vien jauc korporatīvo sociālo atbildību ar labdarību un lielākoties uzskata, ka šādas darbības rezultātus nav iespējams izmērīt, kā arī sociālo atbildību uzskata par lielo uzņēmumu priekšrocību; savukārt klienti ir gatavi piemaksāt par sociāli atbildīgu filozofiju, uzskatot to par uzņēmuma stabilitātes garantu [105]. Pētījums parādīja, ka Latvijā ir nepieciešams informēšanas un izglītošanas darbs uzņēmēju vidū. Ilgtspējas un sociālās atbildības jautājumi mūsu valstī vēl ir attīstības sākuma stadijā, taču pēdējos gados to loma pieaug. Ir svarīgi, lai attīstība notiktu korekti, lai uzņēmēji pareizi saprastu ilgtspējas un sociālās atbildības ideju un atbilstoši to realizētu. Latvijas uzņēmējiem ir svarīgi redzēt labus sociālās

atbildības piemērus. Autore uzskata, ka zinātniekiem jāuzņemas iniciatīva plaši apspriest publiskajā telpā jautājumu par sociāli atbildīgas rīcības atdeves mērīšanu. Šobrīd uzņēmēji vairāk orientējas uz pašu izjūtām, nevis uz objektīviem datiem, kas arī traucē jautājuma dziļākai izpratnei un darbības saskaņošanai ar vairāku ieinteresēto pušu, nevis tikai ar darbinieku un klientu prasībām. Iespējams, ka, redzot labas prakses piemērus, veidosies arī kompetents pozitīvs sabiedrības viedoklis, bet patērētāji kļūs zinošāki un izvirzīs ilgtspējas un sociālās atbildības idejai atbilstošākas prasības, kā arī pozitīvi ietekmēs uzņēmēju priekšstatus un iniciatīvas.

*Autore uzskata, ka nav pietiekami, ja organizācija pasludina savu sociāli atbildīgo orientāciju. Nepieciešams ir mehānisms, ar kura palīdzību šo politiku iespējams realizēt. Par šādu mehānismu jāklūst stratēģijas realizācijas vadīšanas sistēmai, kurā kā viens elements ir arī jauns dokuments – Ilgtspējas (nefinansu) pārskats.*

### **2.3.2. Stratēģijas realizācijas vadīšanas sistēmas jaunais saturs**

Stratēģijas izpildes vadīšana, kā viens no stratēģiskās vadīšanas elementiem, raksturojas ar savu sarežģītību, jo izpildes procesā piedalās cilvēki. Tas ir uzņēmumu resurss, kurš spēj saprast stratēģiskos mērķus un izstrādāt atbilstošus to sasniegšanas ceļus. Stratēģijas paredz pārmaiņas, tādēļ atbilstoši ir jāmaina cilvēku domāšanas process.

Stratēģijas realizācijas process sastāv no trīs savstarpēji saistītiem elementiem: organizatoriskais darbs, stratēģijas izpildei nepieciešamo apstākļu radīšana (*skat. 2.2.att. 31.lpp.*), kas ir zināmi un saprotami. Stratēģiskās vadīšanas teorija piedāvā organizatoriskā darba veikšanas un vadīšanas metodes, pietiekami plaši zinātniski darbi veltīti stratēģijas izpildei nepieciešamo apstākļu radīšanai un pārmaiņu vadīšanai. Neskatoties uz to, lielā gadījumu skaitā stratēģijas neizpilda nevis tādēļ, ka tās ir kļūdainas, bet gan tādēļ, ka kļūdaini vada to realizāciju. Galvenās kļūdas rodas tādēļ, ka nepietiekami ir izstrādātas ar cilvēkresursu vadīšanu saistītās metodes. Nav stratēģijas realizācijas sistēmā pietiekami plaši izstrādātas un iekļautas visu ieinteresēto pušu savstarpējās sadarbības vadīšanas metodes. Tieši savstarpējā sadarbība, tās kvalitāte nosaka stratēģiskā plāna izpildi. Lai nodrošinātu uzņēmumu ilgtspējīgu stratēģisku attīstību, kas pamatojas uz sociālās atbildības koncepciju, stratēģijas realizācijas procesā ir jābūt iekļautam arī darbinieku sevis pilnveidošanas un viņu intelektuālo modeļu pakāpeniskas izmaiņas pasākumiem. Daļēji šo problēmu uzņēmumi risina izstrādājot personāla vadīšanas stratēģiju. Bet, ņemot vērā, ka stratēģiskajā plānā noteicošā un vienīgā ir ekonomiskā stratēģija, tad atbilstoši šīs stratēģijas mērķiem, uz ekonomisku rezultātu sasniegšanu ir orientēta arī personāla vadīšanas stratēģija.

Lai stratēģijas būtu orientētas uz ilgtspējīgu attīstību, nepieciešams uzņēmumu mērķus precizēt, iekļaujot to saturā sociālās atbildības vērtības, taču stratēģijas veiksmīgas realizācijas nodrošināšanai nepieciešama sistēmiska vadīšanas procesu kontrolēšana, novērtēšana, nepilnību un trūkumu atklāšana. Kā iespēju aktuālas informācijas iegūšanai un turpmākai stratēģisko virzienu pilnveidošanai uzņēmumi izstrādā izmanto ilgtspējas nefinanšu pārskatus, kas raksturo esošo situāciju, taču šos pārskatus daļēji var izmantot stratēģijas realizācijas procesā. Latvijā tikai daži uzņēmumi sastāda šādus pārskatus.

Tomēr, izstrādājot nefinanšu pārskatus, visiem uzņēmumiem rastos papildu iespēja:

- sniegt informāciju ieinteresētajām pusēm par uzņēmumu, par tā sociālajiem projektiem un sociālo atbildību. Nefinanšu pārskata formāts dod iespēju sniegt informāciju par uzņēmuma stratēģiju sistematizēti un izvērsti, apliecinot to ar faktiem un atsevišķu ieinteresēto pušu viedokļiem, kā arī demonstrēt sociāli atbildīgu projektu rezultātus un uzņēmuma ietekmi uz tā darbības reģiona vidi, sabiedrību un ekonomiku;
- paaugstināt uzņēmuma vērtību, pamatojoties uz tā nemateriālajiem aktīviem –reputācijas veidošanu kā uz atvērtu, caurspīdīgu, sociāli atbildīgu, ar ieinteresētajām pusēm dialogu uzturošu uzņēmumu;
- paaugstināt investoru ieinteresētību, demonstrējot uzņēmuma informatīvo atvērtību un stratēģiskās vadīšanas mūsdienīgu līmeni. Fondu biržās uzņēmuma vērtības noteikšanā tiek ņemti vērā: korporatīvās pārvaldības reitings *Standard&Poors*, ilgtspējas reitings *Dow Jones Sustainability Index (DJDI)*, *Financial Times* un *London School of Economics* izstrādātais *FTSE4Good* reitings;
- optimizēt stratēģisko vadīšanu. Nefinanšu pārskata izstrādes procesā uzņēmums apzinās ilgtspējas globālās filozofijas nozīmi mūsdienu pasaulē pēc būtības. Ilgtspējas koncepcijas apgūšanas rezultātā uzņēmumi izstrādā jaunas stratēģijas ar radikāli jaunu attieksmi pret sociālo un vides politiku un jaunus principus komunikācijai ar ieinteresētajām pusēm.

Uzņēmumu stratēģiskās plānošanas un vadīšanas ietvaros regulāri jānotiek dialogam ar sabiedrību, atspoguļojot uzņēmuma ekonomiskos, ekoloģiskos un sociālos ilgtspējas rādītājus. Būtībā jebkādi ražošanas un ekonomiskie lēmumi tiek pieņemti, ņemot vērā šo lēmumu sociālās un ekoloģiskās sekas gan uzņēmumam, gan sabiedrībai. Tādējādi uzņēmumu sociālā atbildība var kļūt par nopietnu stratēģiskās attīstības faktoru, kas veicina labas reputācijas veidošanu un uzturēšanu, konkurētspējas nostiprināšanu, kā arī uzņēmuma tirgus vērtības palielināšanu. *Sociālā atbildība, kalpojot, kā uzņēmuma politika un ilgtspējīgas attīstības stratēģijas*

*realizācijas elements, ietekmētu arī investoru lēmumus* – jebkurš investors, pieņemot lēmumu par kāda uzņēmuma akciju paketes iegādi, novērtē pilnu risku spektru.

Stratēģiskā plāna izpildē (realizācijā) kā galvenās visiem uzņēmumiem izmantojamās atziņas autore piedāvā:

- stratēģiska pieeja uzņēmuma sociālās, ekoloģiskās un ekonomiskās atbildības vadīšanai, realizējot uzņēmuma kopējo darbības stratēģiju;
- brīvprātīga apņemšanās ievērot atbilstošus uzvedības un vadīšanas principus, pieņemot lēmumus jebkurā līmenī, ievērojot stratēģiski svarīgu ilgtspēju ietekmējošu ieinteresēto pušu gaidas;
- vadīšanas sistēma, kas ļauj koordinēt un sabalansēti vadīt uzņēmuma darbības nefinansiālos aspektus, izmantojot jau izstrādātos sociālās atbildības principiem atbilstošos mehānismus un instrumentus.

Šāda konceptuāla pieeja nodrošinātu konsekventu regulāru dialogu ar sabiedrību un iespēju to izmantot uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas procesā, atspoguļojoties ekonomiskajos, vides un sociālajos panākumos. *Autore uzskata*: lai sasniegtu informatīvo atklātību ar mērķi piesaistīt investīciju resursus un paaugstināt konkurētspēju, uzņēmumiem konceptuālo stratēģijas virzienu realizācijā maksimāli jāvadās pēc starptautiskajiem standartiem, kuri attiecas uz sociālo atbildību.

Pašreiz pasaulē sociālās atbildības jomā ir aptuveni 30 starptautisku standartu, kuri ir paredzēti sociālās atbildības aktivitāšu novērtēšanai un vadīšanai, kā arī pārskatu un ziņojumu sagatavošanai. Autore sadalīja šos dokumentus četrās grupās:

- *vadošie principi un uzvedības kodeksi* (cilvēktiesību ievērošanas vadošie principi uzņēmumiem un OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development* – starptautiskā attīstīto valstu ekonomiskā organizācija, kas atzīst demokrātijas un brīvā tirgus ekonomikas principus), Globālais līgums u.c.);
- *vadības sistēmas un sertifikācijas shēmas* (sociālā atbildība ISO 26000, vides vadības un audita shēma EMAS, vides standarti ISO 9000 un 14001, vadības sistēmu sociālo aspektu novērtēšanas standarts SA 8000, rūpnieciskās drošības un veselības standarts OHSAS 18001 u.c.);
- *reitingu indeksi* (Dou Džonsa indekss ilgtspējīgai attīstībai DJSI (*Dow Jones Sustainability Group Index*), ESI (*Ethibel Sustainability Index*), ētikas indeksi (FTSE4Good u.c.));

- *pārskatu sagatavošanas sistēmas* (Globālā iniciatīva ilgtspējas pārskatu sniegšanā GRI (*Global Reporting Initiative* GRI) un atskaišu sagatavošanas procesu standarts AA 1000S u.c.).

Visvairāk praksē mūsdienās tiek izmantotas ilgtspējas ziņojuma vadlīnijas (*Guidelines of Global Reporting Initiative*, GRI), kas ir strukturētas pēc „trijādības ranžēšana kopības” principa (*Triple Bottom Line*): uzņēmuma ekonomika, ražošanas ekoloģija un sociālā politika. Šis dokuments saskaņā ar vadlīnijām rekomendē vairākus standartatskaites elementus, to skaitā 9 ekonomiskos, 30 vides un 40 sociālos rādītājus, kas ļauj ieinteresētajām pusēm un sabiedrībai novērtēt uzņēmuma sociālās atbildības līmeni (skat. 8. pielikumu). Pasaules vienotas atskaites iniciatīva (GRI) ir starptautiska programma, kuru 1997. gadā iniciēja Koalīcija par ekoloģiski atbildīgu ekonomiku (CERES) sadarbībā ar ANO apkārtējās vides programmu (UNEP), lai ilgtspējas pārskatus paceltu līdz finanšu pārskatu līmenim, nodrošinot informācijas salīdzināmību, ticamību, precizitāti, savlaicīgumu un pārbaudāmību [95].

Pamatojoties uz veikto analīzi, autore secinājusi, ka uzņēmumiem ir iespēja izmantot dažādus principus un noteikumus, kas reglamentē sociālos nefinanšu pārskatus. Uzņēmumi var izvēlēties pārskata formu atkarībā no tā, kas ir svarīgāk tās ieinteresētajām pusēm, taču pēc starptautiskajiem standartiem sagatavotie pārskati lielā mērā ir universāli. Sociālie nefinanšu pārskati var nodrošināt pakāpenisku ieinteresēto pušu maksimāla skaita iesaistīšanu sadarbībā, stimulēt atklātību un veicināt sadarbības attīstību. Autore uzskata, ka *sociālie nefinanšu pārskati var darboties kā viens no uzņēmuma stratēģijas izpildes vadīšanas instrumentiem saskaņā ar ieinteresēto pušu ilgtspējas gaidām ilgtermiņa perspektīvā.*

Tomēr, pēc autores domām, nefinanšu pārskats neatrisina ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas realizācijas vadīšanas būtiskās problēmas, jo tikai realizācijas elementā – „organizatoriskais darbs” – ir atbilstoši jaunās stratēģijas saturam jāatrisina problēmas ar struktūras, procesu un attiecību vadīšanu. Tikai struktūras jomā, savukārt, jādod atbildes uz būtiskiem jautājumiem: vai jādominē centralizācijai vai decentralizācijai, vai struktūra vertikāla vai horizontāla, cik plaša ir pilnvaru deleģēšana. Šo jautājumu risināšanas saturs jāmaina, ja stratēģija nav tikai ekonomiskā stratēģija.

Stratēģijas izpildes apstākļu radīšanā svarīga sastāvdaļa ir resursu nodrošinājums. Neatrisinātas vadīšanas problēmas ir visvairāk personāla un informācijas resursu vadīšanā. Bet ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izpildē arī tehnoloģiju izvēle jābalsta uz citiem principiem, t.i., ņemot vērā ne tikai uzņēmuma saimnieciskos rādītājus, bet arī ieinteresēto pušu intereses.

Pārmaiņu vadīšana, kā stratēģijas realizācijas elements savukārt, ir saistīta ar diviem iepriekš jau nosauktiem elementiem un tās saturs ir sarežģīts, jo saistīts ar domāšanas izmaiņām. Autore secina, ka ir nepieciešams mainīt stratēģijas realizācijas vadīšanas sistēmu.

Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības stratēģiskās vadīšanas sistēma skar visus stratēģiskās vadīšanas elementus un visus uzņēmumus, bet ir tādas nozares, kuru darbība ietekmē jebkuras citas nozares uzņēmumus un arī sabiedrību kopumā. Šāda nozare ir enerģētika.

Enerģētikas uzņēmumu darbība vienmēr ir sabiedrības uzmanības centrā. Zināmā mērā šo uzņēmumu darbība veido sabiedrisko domu, rada uzņēmējdarbības priekšnosacījumus un veido arī citu uzņēmumu ilgtspējas nosacījumus un viedokli par uzņēmuma sociālo atbildību. Tādēļ, vērtējot ilgtspējas nodrošināšanas vadīšanu detalizēta analīze vispirms jāveic enerģētikā.

### 3. LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBAS NOZARU UN UZŅĒMUMU ILGTSPĒJĪGAS ATTĪSTĪBAS NODROŠINĀŠANAS SISTĒMA

#### 3.1. Enerģētikas īpatnības un attīstības tendences pasaulē un Latvijā un tās loma ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā

Mūsdienās cilvēku potenciāla attīstībai ir nepieciešams enerģētikas vajadzību apmierināšanas augsts līmenis. Analizējot enerģētikas attīstības tendences saskaņā ar 21. gadsimta prasībām par ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu, zinātnieki [15] ir definējuši arī problēmas, dažas no tām ir:

- atjaunojamos energoresursus izmantojošo tehnoloģiju attīstības potences;
- lietderības koeficienta paaugstināšana enerģijas izstrādes procesos;
- dabas energoresursu krājumu izsīkums;
- siltumnīcefektu izraisīto gāzu izmešu ierobežošanas nepieciešamība;
- kodolenerģijas izmantošanas nākotnes tendences pasaulē;
- energoresursu taisnīgs sadalījums paaudzēm un tautām, ņemot vērā neattīstīto valstu intereses;
- ekonomiskās attīstības vajadzībām nepieciešamās enerģētikas infrastruktūras finansēšana.

Tādējādi katrai paaudzei jāatrisina stabilas ekonomiski un sociāli izdevīgas energoapgādes uzdevums un vienlaicīgi nepieciešams novērst iespējamus zaudējumus un riskus, kas saistīti ar energonesēju iegūvi un izmantošanu. Šie uzdevumi ietver praktiski visus enerģētikas ilgtspējīgas attīstības virzienus. Autore uzskata, ka enerģētikas uzņēmumus var uzskatīt par vitāli svarīgiem ilgtspējīgas attīstības kontekstā, jo šo uzņēmumu darbības ciklā pastāv tādas īpatnības, kas nosaka, ka katrai paaudzei jā rūpējas gan par enerģijas iegūšanu un piegādi, gan par atkritumu utilizāciju.

Ņemot vērā to, ka arī 21. gadsimtā enerģētikas ilgtspējīgas attīstības koncepcijas realizācija notiks tirgus apstākļos, joprojām būs aktuāls jautājums par energoresursu cenām, kuras neizbēgami paaugstinās, ja rodas enerģijas deficīts, kas savukārt veicina tās taupīgu izmantošanu, kā arī jaunu enerģijas avotu apgūšanu. Tādēļ kļūst aktuāls jautājums, vai cilvēki spēs atrisināt enerģijas cenu pieauguma problēmu un ja varēs, uz kādu ierobežojumu pamata. Šīs problēmas risinājums ir atkarīgs no ienākumu līmeņa – bagātiem cilvēkiem ir vieglāk samaksāt augstāku cenu par enerģiju, nepazeminot ērtību līmeni, nekā nabagiem. Globālā mērogā skatoties, valstīm ar augsti attīstītu ekonomiku ir vieglāk pārvarēt minētās grūtības nekā mazāk attīstītajām valstīm un šis apstāklis papildus nostiprina valsts ekonomiskās izaugsmes



nepieciešamību ilgtermiņā. Tomēr jāņem vērā arī tas, ka enerģētikas sektoram jāattīstās ātrāk par citām nozarēm, jo enerģētika nodrošina citu nozaru attīstības pamatus. Pretējā gadījumā enerģijas izmaksas pieaugs ātrāk nekā iedzīvotāju ienākumi un nākamās paaudzes būs spiestas ierobežot enerģijas izmantošanu savām vajadzībām.

Patlaban pasaulē dzīvojošo cilvēku skaits ir sešas reizes lielāks nekā pirms 100 gadiem [119], līdz ar to, stabilas energoapgādes nodrošināšanas nepieciešamība izraisa jaunas problēmas un jautājumus. Taču to risināšanas iespējas mūsdienās arī ir lielākas – lielāki fiziskā kapitāla resursi, lielāks arī uzkrāto zināšanu apjoms.

Mūsdienās lielākā daļa elektroenerģijas visā pasaulē tiek saražota ar fosilā kurināmā – ogļu, naftas produktu un dabas gāzes sadedzināšanas palīdzību, bet turpmākā esošo tehnoloģiju izmantošana rada papildus riskus klimatam. Tādēļ enerģētikas problēmām liela uzmanība tiek pievērsta „21. gadsimta Rīcības plāna” dažādās nodaļās. Turklāt ANO Ilgtspējīgas attīstības komisijas sesijā 2001.gadā [117] tika lemts, ka ir nepieciešama efektīvu un ekoloģiski tīru enerģētikas tehnoloģiju izstrādes un izmantošanas aktīva attīstība, kas paaugstinātu alternatīvu enerģijas avotu lomu un veicinātu tādu enerģijas avotu izmantošanu, kas neapdraudētu cilvēku veselību un apkārtējo vidi. 21. gadsimta enerģētikas attīstībā dominēs tās tehnoloģijas, kuras būs līderos pēc fizikāliem, ekoloģiskiem, sociāliem un ekonomiskiem parametriem, kas atbilst arī ilgtspējīgas attīstības pamatprincipiem. Lai spētu gūt panākumus jaunā laikmeta apstākļos, lielajiem enerģētikas nozares uzņēmumiem ir nepieciešams integrēt savā darbībā sociālo atbildību, kura nodrošina ilgtspējīgu attīstību.

Enerģijas avotu skaita un kapacitātes mazināšanās, siltumnīcgāžu emisija, ko izraisa enerģētikas funkcionēšana, kā arī enerģētikas tirgu īpatnības izvirza nozares uzņēmumus ilgtspējīgas attīstības principu un ideju īstenošanu priekšgalā. Ja enerģētikas darbības rezultātā tiek izdarīts kaitējums dabai, tad cieš galvenā ieinteresētā puse – cilvēks. No sociālās atbildības viedokļa enerģētikas nozare ir pati būtiskākā.

Sociālās atbildības aktualitātes skar visus uzņēmumus neatkarīgi no to darbības mēroga, kaut arī labie piemēri parasti tiek ņemti no lielo uzņēmumu prakses. Pētījumi par vidējo un mazo uzņēmumu darbību Eiropā liecina, ka šie uzņēmumi sociālās atbildības jomā vairāk uzmanības pievērš tādiem jautājumiem, kā:

- darbības ekoloģiskie aspekti, jo ekoloģiskie standarti, ekoloģiskā audita procesi un sertifikācija ir labāk apgūti;
- kādam atsevišķam sociālās atbildības aspektam, atšķirībā no lielajiem uzņēmumiem, kas aptver visu sociālās atbildības problēmu spektru.

Parasti vidējie un mazie uzņēmumi darbojas kādā ierobežotā tirgū ar ierobežotu preču un pakalpojumu klāstu. Tādēļ darbības mērogs ir stratēģiski mazāks nekā lielajām organizācijām. No vidējo un mazo uzņēmumu veiksmīgas darbības ir atkarīga lokālu reģionu un pilsētu attīstība, taču lielie uzņēmumi ietekmē visas valsts ilgtspējīgu attīstību. It sevišķi tas ir svarīgi lieliem enerģētikas uzņēmumiem, kas darbojas valsts ekonomiku veidojošā sektorā, jo cilvēces attīstība nav iedomājama bez enerģijas lietošanas. Saskaņā ar akadēmiķa L.Melentjeva [71, 12] atzinumu, 20. gadsimta otrajā pusē notika visu veidu enerģijas izmantošanas strauja palielināšanās. Cilvēku darbības visās jomās ienāca elektromagnētiskās enerģijas formas (elektroenerģija), plaši attīstījās transports un sakari. Izveidojās lielu enerģētikas sistēmu specifiskās īpatnības:

- enerģētikas sistēmas darbojas kā vienots milzīgs mehānisms, apvienojot daudzas saites – elektriskās, cauruļvadu sistēmas, kā arī iekšējo sakaru sistēmas, kuras nepārtraukti pastiprinās, pateicoties produkcijas un atsevišķu elementu savstarpējai mijiedarbībai;
- produkta raksturs ir universāls un tam ir liela tautsaimnieciskā nozīme un, attiecīgi, daudz ārējie sakari;
- tautsaimniecības nozaru apkalpošana un ražotājspēku attīstības un izvietojuma ietekme;
- enerģētikas sistēmām ir raksturīgs liels (globāls) mērogs un tādēļ to struktūra ir sarežģīta, tā veidojas gan valsts, gan vairāku kaimiņvalstu grupā. Tādējādi lielo enerģētikas sistēmu izveidotā vienota mehānisma darbības un attīstības vadīšanai ir nepieciešamas arī specifiskas vadīšanas metodes;
- sistēmu struktūrā organiski iekļaujas gan patērētāji, gan kurināmais, jo galvenās ražošanas sistēmas darbojas kopējās slodzes režīmā (daudzi ražošanas un patēriņa procesi ir nepārtraukti laika mērogā); ģenerējošās iekārtas, sadales tīkli, kurināmā piegādes operatīvā sistēma un patērētāju kopums konkrētajā teritorijā funkcionē vienotā režīmā, kas prasa arī dispečeru vadības speciālu automatizāciju;
- lielo enerģētikas sistēmu perspektīvajos projektos nav iespējams paredzēt klasisko transporta shēmu vadīšanas modeli, kad „piegādātājs tiek piestiprināts pie patērētāja”. Enerģētikā šādai shēmai ir tikai palīgroma.

Brundtlandes komisijas ziņojumā [92] minēts: „Šodienas primārie enerģijas avoti pārsvarā ir neatjaunojamie: dabas gāze, nafta, kūdra un tradicionālā kodolu enerģētika. Tajā pašā laikā pastāv atjaunojamie avoti. Teorētiski visi avoti var izdarīt savu ieguldījumu nākotnes enerģijas izmantošanā pasaulē. Katrs, gan rada ieguldījumus ekonomikā, veselības aprūpē un apkārtējās vides aizsardzībā, ieguvumus un riska faktorus, kas ir cieši saistīti ar valdības un globālajām prioritātēm. Izvēle ir jāizdara, taču precīzi ir jāapzinās, ka enerģētikas stratēģijas izvēle

neizbēgami ir saistīta ar apkārtējās vides aizsardzības stratēģijas izvēli”. Aptuveni 20 gadu laikā pēc Ziņojuma publicēšanas 1987. gadā, cilvēce ir bagātinājusi savas zināšanas un teorētisko pieredzi atjaunojamās enerģētikas jomā, kura pēdējos gados strauji attīstās.

Minētā nosacījuma ievērošana spēj nodrošināt svarīgus pasaules enerģētikas ilgtspējīgas attīstības apstākļus. Principā, izmantojot neatjaunojamus enerģijas resursus, tiek mazinātas nākamo paaudžu iespējas apmierināt savas enerģijas vajadzības, jo notiek energoresursu fiziskais izlietojums. Tādējādi, terminu „ilgtspējīga attīstība” nav korekti bez ierunām attiecināt uz enerģētiku, jo fosilo resursu apjoms var saglabāties tikai tad, ja atsakās no fosilo enerģijas avotu izmantošanas [16, 40]. Neatjaunojamo energoresursu izmantošanas apjomu samazināšanu var pieļaut, ja nākamo paaudžu vajadzību apmierināšana var notikt bez fosilajiem energoresursiem. Šāds pieņēmums noved pie ilgtspējīgas attīstības elastīgā izpratnē, atšķirībā no stingrās ilgtspējas, kura stingri paredz resursu krājumu saglabāšanu nākamajām paaudzēm: ja resursu apjoms samazinās līdz pieļaujamajam, neatjaunojamo resursu izmantošana tiek aizliegta. Tādējādi, ja fosilo resursu apjoms ir fiziski ierobežots, par ilgtspējīgu attīstību var runāt tikai elastīgajā (ne strikti noteiktajā) izpratnē un tikai tad, ja atjaunojamo enerģijas avotu globālais potenciāls ir tik liels, ka vairākas reizes pārsniedz fosilo energoresursu pašreizējo izmantošanas apjomu.

Mūsdienu pētījumi [16, 43] pierāda, ka šāds potenciāls ir pietiekami liels, taču atjaunojamo enerģijas avotu izmantošana mazā apjomā ir skaidrojama, lielā mērā, ar augstām izmaksām. Galvenais iemesls – atjaunojamās enerģijas zemais enerģētiskais blīvums (enerģijas plūsma uz vienu kolektora platības kv.m. vai apjoma kub.m.). Nepieciešamās tehniskās jaudas ir ļoti materiālu ietilpīgas un prasa attiecīgās specifiskās investīcijas. Saules, vēja jūras, u.tml. enerģijas izmantošana ne vienmēr ir pieejama klimatisko apstākļu dēļ. Tādējādi energoapgādes izmaksas ir vairākas reizes augstākas par izmaksām enerģijas iegūšanai ar fosilā kurināmā sadedzināšanu. Minētie apstākļi nosaka enerģētikas virzienu attīstību katrā valstī atbilstoši specifiskajiem nosacījumiem, taču enerģijas iegūšana ar fosilo energoresursu izmantošanas palīdzību jebkurā gadījumā prasa investīcijas vides un klimata aizsardzības jomā.

Lai noskaidrotu, cik lielā mērā ilgtspējīga attīstība ietilpst korporatīvajās stratēģijās un kā tajās tiek ņemti vērā ilgtspējīgas attīstības zinātniskās pieejas, autore ir analizējusi informāciju par praktisko pieredzi šajā jomā.

Mūsdienu pētnieki [42, 200] uzņēmumu panākumus vides un klimata aizsardzības jomā attiecina uz „labajām” investīcijām, jo darbs šajos virzienos saistīts ar nākamās attīstības iespējamajiem riskiem, kas rada arī jaunas stratēģiskās iespējas uzņēmumu vērtības palielināšanā. Klimata izmaiņas radikāli ietekmē enerģētikas ekonomiku un tādēļ uzmanība vides

un klimata aizsardzības jautājumiem turpmākajos gados arvien aktīvāk veicinās uzņēmumu reputācijas nostiprināšanu un produktu virzību. Bez enerģētikas, ar klimata aizsardzības jautājumiem nākotnē cieši saskarsies arī automobiļu ražotāji, transports, lauksaimniecība, kā arī apdrošināšana, kura saskarsies ar vislielākajiem zaudējumiem un būs spiesta palielināt apdrošināšanas nodevas.

Mūsdienās visplašāk atzīts ir korporatīvās ilgtspējīgas attīstības kritērijs – dabas kapitāla izmantošanas efektivitāte, kura paredz ekonomiskās pievienotās vērtības attiecināšanu uz kopējo uzņēmuma ietekmi uz vidi [40, 100]. Šādu pieeju atbalsta arī Pasaules ilgtspējīgas attīstības lietišķā padome [10, 268], kura uzskata, ka šādu „eko-efektivitāti” iespējams panākt ar preču piegādi un pakalpojumu sniegšanu par konkurētspējīgām cenām, kuras apmierina cilvēku vajadzības un uzlabo dzīves kvalitāti, taču vienlaicīgi samazina ekoloģisko ietekmi visa dzīves cikla laikā līdz līmenim, kas vismaz nepārsniedz pieļaujamo uz Zemes.

Autore uzskata par nepieciešamu iekļaut ilgtspējīgas attīstības elementus enerģētikas uzņēmumu stratēģijās, šo nepieciešamību pierāda arī plaši izplatītā hipotēze par klimata sasilšanu sakarā ar siltumnīcas efektu, kuru lielā mērā izraisa fosilā kurināmā sadedzināšanas rezultātā veidotās siltumnīcas gāzu (oglekļa dioksīds, metāns, slāpekļa oksīds, sēra oksīds u.c.) emisijas Zemes atmosfērā. Minētā problēma, pēc autores domām, drīzumā novedīs līdz fosilā kurināmā ieguves un izmantošanas stingrākām starptautiskajām normām. 1997.gada decembrī Kioto (Japāna) pilsētā ir noslēgta uz tirgus regulēšanas mehānismiem (siltumnīcas gāzu izmešu kvotu starptautiskās tirdzniecības mehānisms) balstītā pirmā globālā vienošanās par vides aizsardzību [113], kura uzliek pienākumu attīstītajām valstīm un valstīm ar attīstības ekonomiku samazināt vai stabilizēt siltumnīcas gāzu izmešus 2008.-2012. gadā salīdzinot ar 1990 gadu. Praktiski, šī ir starptautiska vienošanās starp valstīm ar mērķi cīnīties ar klimata izmaiņām. Kioto protokols stājas spēkā 2005.gada 16. februārī. Lielākā daļa zinātnieku atzīst, ka Kioto protokols nav pilnīgs globālās sasilšanas novēršanas instruments, tomēr tas ir labs sākums cīņai ar klimata izmaiņām. Kioto protokola ietvaros tiek uzstādīti mērķi maksimāli samazināt ogļskābās gāzes emisijas. Kioto protokolu parakstījušās valstis ir apņēmušās līdz 2012. gadam siltumnīcas efektu izraisošo gāzu emisijas samazināt par 5,2% salīdzinot ar 1990. gadu. Eiropas Savienība ir uzstādījusi sev mērķi šo gāzu emisijas samazināt par 8% un panākt, lai temperatūra uz Zemes gadsimta laikā nepaaugstinātos par vairāk kā 2 grādiem pēc Celsija. Diemžēl, pasaules lielākais piesārņotājs Amerikas Savienotās Valstis nav parakstījušas šo vienošanos, uzskatot, ka šīs vienošanās parakstīšana var sagraut ASV ekonomiku. 2007. gada jūnijā Protokolu ir ratificējušas 172 valstis un Eiropas Kopiena. Divas valstis, kuras sākotnēji parakstīja šo līgumu, to nav ratificējušas: ASV noraidījusi Protokolu, bet Austrālija nolēmusi to neratificēt. Tas nozīmē, ka

36 attīstīto valstu un EU-15 pienākums ir sasniegt Kioto mērķus. Latvijā Kioto protokola izpildi reglamentē Likums „Par Latvijas Republikas dalību Kioto protokola elastīgajos mehānismos” [3] un ar to saistītie dokumenti.

Neskatoties uz to, ka ASV nav parakstījušas protokolu, 2009.gada 27. aprīlī ikgadējā ASV Nacionālās zinātņu akadēmijas konferencē [107] ASV prezidents B.Obama izvirzīja vairākas iniciatīvas, kuras spēs kvalitatīvi pilnveidot enerģētiku nākotnē. Viena no šīm iniciatīvām – atbalstīt 21. gadsimta ekonomikas – tīras enerģijas ekonomikas, radīšanu, pārliecībā, ka valsts, kura 21.g.s. kļūs par tīras enerģijas ražošanas līderi, būs arī 21.g.s. globālās ekonomikas līderis.

Eiropas valstīs pēdējo 20 gadu laikā pastiprināta valsts uzmanība tiek pievērsta progresīvu enerģētikas attīstības izmaiņu stimulēšanai. Piemēram, 2009.gada jūnijā Zviedrijas valdība (caur Ekonomikas ministriju) paziņoja, ka valsts enerģētikas koncernam Vattenfall (ceturtais lielākais elektroenerģijas ražotājs Eiropā) ir vairāk līdzekļu jāinvestē atjaunojamā enerģētikā [44]. Jaunās direktīvas veicinās paātrinātu Vattenfall pāreju no fosilā kurināmā – ogļēm – uz atjaunojamiem enerģijas avotiem. Kā formāls iemesls šādai direktīvai, bija atjaunojamās enerģētikas daļas samazināšana investīciju programmā (2007. g. investīcijas atjaunojamiem enerģijas avotiem tika paredzēti 35,2%, 2009. - 2013. g. prognozes – 28%).

Minētās ārvalstu aktivitātes, pēc autores viedokļa, pārliecinoši parāda, kāds saturs jāliek enerģētikas attīstības „stimulēšanas” un „regulēšanas” jēdzienos. Tieši tādēļ, enerģētikas uzņēmumiem ar aktīvu valsts kapitālu (pie tiem pieder AS *Latvenergo*, kā arī AS *Rīgas Siltums*), ļoti svarīgi laicīgi iekļaut minētās tendences savā stratēģiskās vadīšanas praksē.

Kā jau tika minēts, mūsdienu zinātnieki akcentē [42, 20], ka sociālos, ekonomiskos un ekoloģiskos rādītājus pirmie publicēja tieši lielie biržā kotētie uzņēmumi. Šis fakts attiecas arī uz lielajiem enerģētikas uzņēmumiem, kuri atrodas klimata saglabāšanas līderu sarakstos, kā arī to uzņēmumu līderu sarakstā, kuri iegūst no dabas aizsardzības (skat. 3.1.tabulu).

Vācijas koncerns *E.ON* ir atzinis, ka ekonomiskiem, ekoloģiskiem un sociāliem nosacījumiem pasaulē jāmainās un tam ir apgrūtināša ietekme, it īpaši, uz enerģētikas nozari, kurai tuvākajos gados gaidāmas dziļas transformācijas. *E.ON* pusi no saražotās elektroenerģijas iegūst fosilā kurināmā – ogļu – sadedzināšanas procesā, kas rada ievērojamus siltumnīcas gāzu izmešus atmosfērā. 2007. gadā koncerns ir apņēmis līdz 2030. gadam samazināt oglekļa dioksīda emisijas divas reizes salīdzinājumā ar 1990. gadu. Vienlaicīgi tiek investēti ievērojami līdzekļi enerģijas ražošanā no atjaunojamiem energoresursiem un dabas aizsardzības tehnoloģiju zinātniskajos pētījumos. Šādas aktivitātes koncerns bija spiests uzsākt, lai spētu saglabāt tirgus pozīcijas konkurences sacensībā ar citiem lielajiem energoražotājiem.

**Eiropas uzņēmumi, kuri tiek uzskatīti par līderiem apkārtējās vides un klimata saglabāšanā**

Uzņēmums	Dibināš. gads	Specializācija	Valsts	Darbinieku skaits	2007.gads, milj.eiro		
					Biržas vērtība	Apgrozīj.	Peļņa
No klimata saglabāšanas pasaules trīsdesmit līderu saraksta:							
Iberdrola	1901.	Elektroenerģija, alternatīvā enerģija	Spānija	26 000	51	17,5	2,3
StatoilHydro	1972.	Nafta un gāze	Norvēģija	31 000	61	65	5,5
No klimata saglabāšanas Vācijas desmit līderu saraksta:							
BASF	1865.	Ķīmija (uzrādīts sakarā ar naftas un gāzes virziena attīstību)	Vācija	95 000	40	58	4
No divdesmit līderu saraksta, kuri gūst labumu no dabas aizsardzības:							
E.ON	2000. (no VEBA un VIAG)	Elektroapgāde	Vācija	81 000	79	69	5,1
RWE	1898.	Elektroapgāde	Vācija	68 000	43	42,5	2,7

*Avots:* Schmitt T., Trabert H. Kokospalmen am Nordseestrand. 100 heimliche Gewinner des Klimawandels. Ein Finanzbuch. Frankfurter Allgemeine Buch. 2008. 240 s.

Vācijas koncerns *RWE* tradicionāli pievērsa lielāko uzmanību izmaksu samazināšanai un efektivitātes paaugstināšanai, taču no 2007. gada aktīvi iesaistījās plaša mēroga programmās, kas paredz elektroenerģijas ražošanu no atjaunojamiem energoresursiem.

Vācijas koncerns *BASF* pozicionē sevi kā „klimata aizsardzības intelektuālo risinājumu” piegādātāju. Koncerns izstrādā risinājumus enerģijas taupīšanai un siltumnīcas gāzu emisiju samazināšanai daudzās dzīves jomās, piedāvājot tehnoloģijas ēkām ar apkures nulles izmaksām, būvniecības materiālus ar paaugstinātu siltuma izolācijas spēju, mākslīgos materiālus izmantošanai transporta jomā, kā arī citas novitātes.

Spānijas uzņēmums *Iberdrola* 2001.gadā uzsāka savas darbības jaunu virzienu – vēja enerģētikas attīstību, kas bija neparasts lēmums (Spānijai nav „zaļās” pieredzes/vēstures). Pašreiz *Iberdrola* ir līderis vēja enerģētikā.

Norvēģijas uzņēmuma *StatoilHydro* darbība notiek Ziemeļu jūrā un vēl 30 pasaules valstīs. Tā ir tehnoloģiskais līderis naftas un gāzes ražošanā gan virs ūdens, gan zem ūdens. Uzņēmums pievērš lielu uzmanību klimata un dabas aizsardzībai, integrējot ilgtspējīgas attīstības vērtības savā darbībā.

Pēc vispārpieņemtās prakses, ilgtspējīgas attīstības koncepcijas ievērošanas pakāpes novērtēšanu veic ar ekspertu metodēm, kas tiek balstītas uz uzņēmumu darbības atskaišu salīdzināšanu ar sabiedrībā izstrādātajām ilgtspējīgas attīstības prasībām. Analizējot informāciju par ilgtspējīgas attīstības novērtēšanu [94, 96], autore ir secinājusi, ka pašreiz dominē trīs galvenie vispopulārākie novērtēšanas instrumenti. (skat. 3.2. tabulu).

3.2. tab.

### ***Galvenie ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas instrumenti***

Instrumenti	Apraksts
Atskaites Globālā Iniciatīva (Global Reporting Initiative GRI)	Izstrādā neatkarīga institūcija, kuras misija ir attīstīt un izplatīt visā pasaulē ilgtspējīgas attīstības atskaišu vadošos principus. GRI ir universālas un pielietojamas jebkura tipa un mēroga organizācijās, kas darbojas jebkādos apstākļos – komerciālas un nekomerciālas, valsts un privātās, ražošanas un pakalpojumu sniedzējas. Globālā iniciatīva startēja 1997.gadā un 2002.gadā kļuva par neatkarīgu institūciju, kas aktīvi sadarbojas ar ANO programmu par apkārtējo vidi un Globālo Līgumu (Global Compact).
Dou Džonsa ilgtspējīgas attīstības indeksi (Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI)	Uzņēmums SAM Indexes GmbH sadarbībā ar Dow Jones & Company 1999.gadā ir izstrādājis ilgtspējīgas attīstības indeksu sēriju Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), kas tiek aprēķināti diviem ar pusi tūkstošiem lielāko pasaules uzņēmumu, pamatojoties uz to sniegto aktuālo informāciju. Lai apliecinātu vērtējuma kvalitāti un objektivitāti, rezultātus auditē neatkarīga organizācija. Atkarībā no tā, cik spēcīgas ir ilgtspējīgas attīstības tendences konkrētajā nozarē, DJSI variējas. Pēc uzņēmumu novērtēšanas pēc ilgtspējīgas attīstības kritērijiem, no tiem tiek izvēlēti 10-20%, kurus iekļauj indeksā nākamajā gadā.
Uzņēmumu reitings, kuriem ir viskvalitatīvākais ziņojums (Most Accountable Companies, MAC)	Uzņēmumi izstrādā šo indeksu no 2004.gada. Tā mērķis ir novērtēt, vai organizācijas savā uzņēmējdarbības praksē ievēro vides aizsardzības prasības un kā šo procesu vada. Organizācija saņem vērtējumu katrā no četrām kategorijām: <ul style="list-style-type: none"> <li>- stratēģiskie nodomi: vai uzņēmuma stratēģija ir izstrādāta, ņemot vērā būtisku sociālo un ekoloģisko ietekmi</li> <li>- korporatīvā pilsonība un vadīšanas sistēmas: vai nosakot stratēģiju un veidojot korporatīvo politiku, tiek ievērotas citu ieinteresēto pušu viedokļi</li> <li>- iesaistīšanās: vai uzņēmumam ir aktīvs dialogs ar personām, kuras ir ieinteresētas, vai var būt ieinteresētas ražošanas efektivitāte: vai uzņēmums pārvalda savas vissvarīgākās sociālās un ekoloģiskās ietekmes</li> </ul>

*Autores apkopots, izmantojot:* Dow Jones Sustainability Indexes. Guidebooks.

[http://www.sustainability-indexes.com/07\\_html/publications/guidebooks.html](http://www.sustainability-indexes.com/07_html/publications/guidebooks.html)

Global Reporting Initiative. <http://www.globalreporting.org/home>

Ilgspējas indeksus aprēķina, pamatojoties uz baļļu sistēmu, kuru veido eksperti un tas, pēc autores domām, noved pie lielas rezultātu subjektivitātes. Piemēram, Most Accountable Companies (MAC) indeksā, kuru izstrādā ASV, savas pozīcijas 2008. gadā salīdzinājumā ar 2007.gadu, ir uzlabojuši uzņēmumi no ASV (General Electric) un Francijas (Électricité de France), bet pēc ilgtspējīgas attīstības indeksa DJSI World, kas tiek izstrādāts Šveicē, par līderiem izvirzās uzņēmumi no Vācijas (E.ON, BASF, RWE), Itālijas (Royal Dutch Shell,

Pemex) un Spānijas (Repsol YPF). Šāds vērtēšanas subjektīvisms vēl labāk ir redzams salīdzinājumā, ko autore parāda 3.3. tabulā.

3.3. tab.

***Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības vērtējuma salīdzinājums  
(ar dažādiem instrumentiem iegūtie vērtējumi)***

Uzņēmums	Ilgtspējīgas attīstības pārskata kvalitāte				Informatīvi: ilgtspējīgas attīstības līderība pēc DJSI
	Pēc vietas MAC reitingā, 2008	Pēc dalības GRI			
		Pārskata nosaukums	Pārskata līmenis	Statuss	
General Electric	2	Citizenship Report 2007-2008 Investing and Delivering in Citizenship	A	deklarēts	-
Électricité de France	7	-	-	-	-
BP	9	Sustainability Report 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	2003.g.
Royal Dutch Shell	10	Sustainability Report 2007	A <sup>+</sup>	deklarēts	-
ENI	18	Sustainability Report 2007	-	nav deklarēts	2008.
E.ON	24	CR Report 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	-
StatoilHydro	34	Sustainability Report 2007	B <sup>+</sup>	trešās puses pārbaudīts	2004.,2005., 2006.,2007.
Petrobras	41	Social and Environmental Report 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	-
BASF	44	Sustainability Report 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	2008.
Exxon Mobil	49	Corporate Citizenship Report 2007	-	nav deklarēts	-
SK Holdings	51	Sustainability Report 2007 – Creating Happiness	B <sup>+</sup>	trešās puses pārbaudīts	-
Repsol YPF	62	Corporate Responsibility2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	-
Lukoil	72	-	-	-	-
Pemex	85	Informe de Dessarollo Sustentable 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	-
China National Petroleum	94	Corporate Social Responsibility Report 2007	-	nav deklarēts	-
Gazprom	96	Responsible development	A	pārbaudīts GRI	-



3.3. tab. turpinājums					
Petronas	99	Environmental & Social Report 2007	A <sup>+</sup>	pārbaudīts GRI	-
RWE	-	Responsibility Report 2007	A <sup>+</sup>	deklarēts	-
Gruppo Iberdrolla	-	-	-	-	2008.
Cia Energetica Minas Gerais	-	-	-	-	2007.
Severn Trent	-	-	-	-	2003., 2004., 2005.
DSM NV	-	Triple P Report 2007	B <sup>+</sup>	trešās puses pārbaudīts	2004., 2005., 2006.
Akzo Nobel	-	Sustainability Report 2007	A <sup>+</sup>	trešās puses pārbaudīts	2007.

Autores apkopots, izmantojot: Dow Jones Sustainability Indexes. Guidebooks. [http://www.sustainability-indexes.com/07\\_html/publications/guidebooks.html](http://www.sustainability-indexes.com/07_html/publications/guidebooks.html)  
Global Reporting Initiative. <http://www.globalreporting.org/home>

Aprēķinot DJSI ilgtspējas indeksus tiek pielietota visvienkāršākā metodika. Indeksus aprēķina tikai „vissocializētākām” un „visekoloģizētākām” organizācijām, kas nerada priekšstatu par tendencēm ekoloģiskās prakses jomā transnacionālajās korporācijās kopumā [58, 6]. Izmantojamā vērtēšanas metodika ir piemērojama jebkurai organizācijai. Uzņēmumu ranžēšana notiek pamatojoties uz atvērto informācijas avotu datu analīzi un atbildīgo uzņēmuma pārstāvju anketēšanu un šo datu turpmāku verifikāciju. Anketas daļa, kas ir veltīta ekoloģiskai praksei, satur jautājumus par ekoloģiskās politikas dokumentālo un organizatorisko noformēšanu, tās pielietošanas jomu, par uzņēmuma mērķiem un uzdevumiem ekoloģijas jomā, par siltumnīcas gāzu izmešu un ražošanas radīto atkritumu kvantitatīvajiem rādītājiem, par ūdens un enerģijas izlietošanu (dinamikā par pēdējiem gadiem), kā arī par citiem katras nozares specifiskajiem rādītājiem. Ar koeficientu palīdzību datus izsaka procentos (visaugstākā „ilgtspēja” – 100%). Šādas metodes šaurākā vieta – sarežģīti ir objektīvi noteikt koeficientus, lai saskaņotu visus rādītājus (koeficientus nosaka eksperti analītiķi, kuri veido indeksu).

Autorei pieejamās informācijas [94, 96] analīzes rezultātā tiek secināts, ka ilgtspējīgas attīstības pakāpes objektīvai novērtēšanai netiek izmantotas pietiekami zinātniski pamatotas metodes, kas noved līdz subjektīvam vērtējumam. Tādēļ, *autore uzskata, ka minēto trīs instrumentu izmantošana ilgtspējīgas attīstības noteikšanai liecina par sabiedrības un pašu enerģētikas uzņēmumu pieaugošo interesi par ilgtspējīgas attīstības saturu un rādītājiem, tomēr, neuzskata par lietderīgu izmantot šādu pieeju rekomendāciju izstrādei ilgtspējīgas attīstības pilnveidošanai enerģētikas uzņēmumu attīstības stratēģijām.*

Konsultāciju uzņēmuma *Ernst&Young* analītiķi atzīst, ka strauji mainīgajos ekonomiskajos apstākļos un uzticības krīzes pastiprināšanās situācijā „Lielo uzņēmumu starpā būt par „labu un

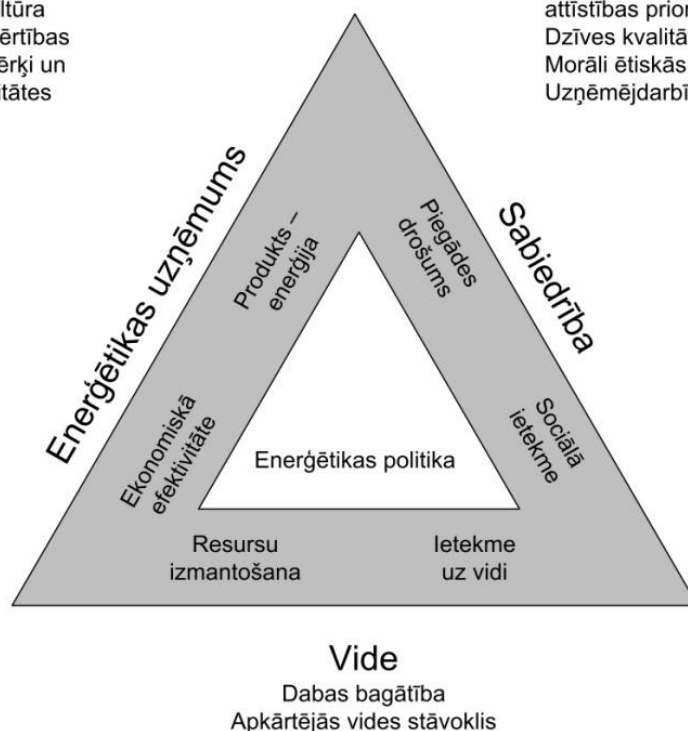
zaļu” („good and green”) pašreiz ir labais tonis. Šodien visi neizbēgami nonāk līdz atziņai, ka veiksmīgai uzņēmējdarbībai nav pietiekami, ja pievērš uzmanību tikai darbības finanšu pusei. Sociālā kapitāla nostiprināšana un aktīva pozīcija sociālās atbildības jomā gan veicina uzņēmumu pozitīvā tēla veidošanu, gan nostiprina akcionāru, investoru, varas institūciju un citu ieinteresēto pušu uzticību. Ekoloģisko, sociālo un ētisko uzņēmējdarbības aspektu kvalitatīvas vadīšanas sistēma dod iespēju pieņemt korektus lēmumus, koncentrēt uzmanību uz stratēģijas realizācijas svarīgām jomām, nodrošināt realizējamo programmu un projektu maksimālo efektu” [90].

Pamatojoties uz mūsdienu zinātniskajiem priekšstatiem [16, 5], ilgtspējīga attīstība enerģētikas jomā ir iespējama, ieguldot investīcijas atjaunojamā, kā arī ekoloģiski tīrajā enerģētikā. Autore uzskata, ka virzienus šajā jomā ir jānosaka valsts enerģētikas politikā. Valsts enerģētikas politikas jēdziens pasaulē ir zināms diezgan sen. Līdz 1973. gadam, kad notika pirmā naftas krīze, enerģētikas politika bija, galvenokārt, orientēta uz apgādes infrastruktūras radīšanu, tehnisko garantiju nodrošināšanu, dabas aizsardzību, kā arī tirgus attiecību sakārtošanu. Sākot ar 1973. gadu enerģētikas politikas formulējums tika paplašināts. 1980.-jos gados kā centrālā tēma izcēlās kodolenerģijas loma, kā arī tika stimulēta enerģijas ražošana no atjaunojamiem enerģijas resursiem. No 1990.-jiem gadiem priekšplānā ir izvirzījušies enerģētikas sektoru liberalizācijas, klimata saglabāšanas jautājumi, kā arī enerģētikas ilgtspējīgas attīstības postulāti.

Daudzās valstīs enerģētikas politikas kvantitatīvie mērķi nav viennozīmīgi noteikti, taču diskusijās par tiem tiek operēts ar cenu pamatotības (ekonomiskā efektivitāte), apgādes drošuma jēdzieniem un kaitējumu videi (skat. 3.1.attēlu). Tas ir līdzīgs ilgtspējīgas attīstības trīs sastāvdaļām: ekonomiskai, ekoloģiskai un sociālai. Tieši tāpēc, pēc autores domām, vēlme sasniegt šo sastāvdaļu līdzsvaru, ņemot vērā sabiedrības prioritātes, tuvākajā nākotnē paaugstinās prasības enerģētikas uzņēmumiem.

Uzņēmuma misija  
Uzņēmuma vīzija  
Korporatīvā kultūra  
Korporatīvās vērtības  
Stratēģiskie mērķi un  
attīstības prioritātes

Sabiedrības vajadzības  
Sociāli ekonomiskās  
attīstības prioritātes  
Dzīves kvalitātes prasības  
Morāli ētiskās normas  
Uzņēmējdarbības uztvere



### **Att. 3.1. Enerģētikas politikas saturs trijstūrī**

*Avots:* Erdman G., Zweifel P. Energieökonomik. Theorie und Anwendungen. Berlin. Springer. 2008.

*Autores papildinājums.* Nepieciešams pilnveidot šo sastāvdaļu savstarpēju saskaņu, jo šajā politikas shēmā trūkst padziļināta analīze par sabiedrības prioritātēm un citu ieinteresēto pušu vajadzībām, kas veicinās ilgtspējīgu attīstību. Lai ievērotu taisnīguma principu un nodrošinātu nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanas iespējas, šodien nepieciešams saprast kādā formā nākamo paaudžu intereses ir jāņem vērā, lai nākotnē būtu iespējama labklājība, kā arī jāatrod atjaunojamās enerģijas iegūšanas avoti, kuri pašreiz vēl nav konkurētspējīgi un bez valsts atbalsta nespēj parādīties tirgū, bet tomēr tiks ieviesti energoapgādē pēc tradicionālo enerģijas avotu izsmelšanas. Protams, minētās problēmas attiecas gan uz enerģētikas uzņēmumiem, gan (vēl lielākā mērā) uz sabiedrību, kura šo uzņēmumu produktu patērē.

Attiecībā uz ilgtspējīgas attīstības koncepcijas izmantošanas panākumiem (mūsdienu apstākļos uzņēmējdarbībai jābūt gatavai uzņemties atbildību par savām nākamajām darbībām un jābūt gatavai tās pamatot un pierādīt efektivitāti), autore uzskata par nepieciešamu uzsvērt, ka sabiedrības vajadzības pēc enerģijas nodrošinās tieši enerģētikas uzņēmumi. Sabiedrībai, savukārt, nodrošinot to funkcionēšanas iespējas, jābūt prasīgākai novērtējot darba rezultātus.

Autore piekrīt zinātniekiem [108], kuri norāda, ka enerģētika, kā viens no nozīmīgākajiem valsts tautsaimniecības sektoriem, kam ir ilgtermiņa ietekme uz sabiedrības attīstību kopumā, ietekmē valsts makroekonomisko, tehnoloģisko, sociālo un politisko attīstību, t.sk.:

- ietekme uz valsts ekonomisko attīstību. Ilgtspējīga ekonomiskās attīstības modeļa radīšanā ir nepieciešama konkurences un konkurētspējas veicināšana, mazās un vidējās uzņēmējdarbības vēršanās plašumā, lauksaimniecības un reģionālās attīstības iespēju dažādošana. Vietējo atjaunojamo resursu izmantošana acīmredzami dod ieguldījumu šāda valsts ekonomiskās attīstības modeļa veicināšanā. Enerģētikas sektors ilgstoši ir bijis un arī pašlaik saglabā ražošanas un investīciju centralizētu raksturu, kas savukārt ir radījis jautājumus par caurskatāmības un efektivitātes pakāpi gan pašā enerģētikas sektorā, gan ekonomikā kopumā. Taču pastāv bažas par to, ka pārmērīgas investīcijas lielos projektos bremsē mazās un vidējās uzņēmējdarbības veicināšanu, kā arī padara valsts ekonomiku neelastīgāku un jūtīgāku pret ārējo faktoru izmaiņām;
- zināšanu sabiedrības veicināšana. Neizslēdzot fosilo energoresursu klātbūtni, nākotnes inovāciju potenciāls arī Latvijā saistīts ar jaunajām videi draudzīgajām un energoefektīvajām tehnoloģijām enerģētikas sektorā, kā arī ar konkurences palielināšanu un mazās un vidējās uzņēmējdarbības veicināšanu. Inovācijas, tehnoloģiju pilnveidošana un energoefektivitātes veicināšana var dot papildu ienākumus no emisiju tirdzniecības un tādējādi, papildu ieguldījumus tehnoloģiskajiem pilnveidojumiem;
- sociālās stabilitātes veicināšana. Plašākā izpratnē tas nozīmē sabiedrības atbalstu valsts pasludinātajiem ilgtermiņa mērķiem un valdības rīcībai šo mērķu īstenošanā. Enerģētikas sektorā tas attiecas uz iespēju plašāk attīstīt vietējo resursu potenciālu un energoefektivitātes popularizēšanu. Ilgtermiņa mērķu skaidrošana un konkrētu atbalsta mehānismu caurskatāma realizācija rada uzticību valdības rīcībai un valsts pārvaldes efektivitātei, savukārt uzticība veicina sociālo stabilitāti arī ekonomisko un finanšu grūtību kontekstā;
- ārējās suverenitātes stiprināšana gan politiskajā, gan ekonomiskajā jomā, kas ir ārkārtīgi svarīgi mazām valstīm. Latvija šobrīd ir viena no enerģētiski visievainojamākajām Eiropas Savienības dalībvalstīm. Enerģētiskās pašpietiekamības līmenis ir zems, augsta ir atkarība no viena resursa un viena piegādātāja, nozīmīga ir piegādātāja kapitāla un attiecīgas uzņēmējdarbības kultūra vietējā enerģētikas tirgū un ekonomikā kopumā, iespējamās politiskās un ekonomiskās manipulācijas, bet ierobežotas atkarības diversifikācijas un līdzsvarošanas iespējas īstermiņa un vidējā laika posmā.

Ierobežoto dabas resursu iesaistīšanas mērogu enerģētikā, raugoties no ekonomikas pozīcijas, raksturo izmaksas un cenas [6, 7]. Vērtējot jaunu piedāvājumu no ekonomiskās

efektivitātes un resursu taupīšanas viedokļa un izskatot variantus, ja lietderība ir līdzvērtīga, par racionālāko tiek atzīts variants ar zemākām cenām. Tomēr, izmantojot izmaksas kā mērogu, lai noteiktu ierobežoto resursu izmantošanu, nepieciešams, lai ekonomiskajos aprēķinos tiktu veikta visu piesaistāmo resursu uzskaitē. Energoapgādes pakalpojuma sniegšanas nodrošināšanai nepieciešamo kopējo resursu izmantošanu ir iespējams raksturot ar tautsaimniecības izmaksu rādītāju, kurā ietilpst gan tās izmaksas, kas atspoguļojas tirgus cenās, gan ārējās izmaksas, kuru raksturīgākais piemērs – kaitīgo vielu izmeši. Ārējo izmaksu internalizācija (ar citu organizāciju vai personu darbību saistīto uzņēmuma pozitīvo/negatīvo ārējo efektu iekļaušana šo efektu radītāju izmaksās, lai nodrošinātu iespēju tirgus regulēšanai) dod iespēju uzskaitīt resursu izlietošanu un izdarīt secinājumus par ilgtspējīgas attīstības pakāpi energoapgādes sistēmā. Šādas ārējo izmaksu internalizācijas izmantošanas nepieciešamību nosaka starptautiskās vienošanās līmeni, pamatojoties uz antropogēnās darbības visu ieguvumu un negatīvo seku salīdzināšanas rezultātiem. Ilgtspējīgas attīstības Pasaules Samita ziņojumā [114] ir norādīts: „...atbalstīt attiecīgās valdības lēmumu pieņemšanas procesā visos līmeņos ņemt vērā ar ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu saistītos faktoros, tajā skaitā ar plānošanu attīstības jomā nacionālajā un vietējā līmenī, ar nacionālo investīciju uzņēmējdarbībā un ar valsts iepirkumiem saistītajos jautājumos. Tas veicinās apkārtējās vides un ekonomisko instrumentu izmantošanas izmaksu internalizāciju, ņemot vērā, ka „piesārņotājam principā ir jāuzņemas visas ar piesārņojumu saistītās izmaksas ar atbilstošu valsts interešu ievērošanu, neradot zaudējumus starptautiskajā tirdzniecībā un investīcijām..”

Tādējādi, izmaksu internalizācijas nepieciešamību kāda konkrēta uzņēmuma, kas ražo konkrētu produkciju vai sniedz konkrētos pakalpojumus mikrolīmenī, nosaka starptautiskās kopienas pieaugošās prasības aktīvāk ievērot ilgtspējīgas attīstības nosacījumus uzņemties atbildību par produkcijas/pakalpojumu izstrādes, ražošanas un izmantošanas negatīvajām sekām. Loģiski ir sagaidīt, ka saskaroties ar šāda veida atbildības pakāpes paaugstināšanos starptautiskajā līmenī, valsts, t.sk. Latvija, centīsies sadalīt šo atbildību starp uzņēmumiem un organizācijām, kuras ražojot un realizējot produkciju, izmanto sociālā un ekoloģiskā kapitāla ievērojamu daļu. Šis apstāklis, pēc autores domām, nosaka nepieciešamību uzskaitīt sociālos un ekoloģiskos ražošanas un produkcijas un pakalpojumu izmantošanas faktoros, kā resursus, kuriem ir alternatīvās izmaksas. Jo lielāks būs neuzskaitīto netiešo seku mērogs, jo pie sliktākiem ekonomiskās efektivitātes reāliem rādītājiem var nonākt ražošanas uzņēmumi perspektīvā, ja ilgtspējīgas attīstības prasības kļūs stingrākas.

Ņemot vērā, ka enerģētika savā darbībā izmanto dabas resursus vistiešākajā veidā, *autore uzskata, ka enerģētikas uzņēmumu sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas nodrošināšanai*

*principiāli nepieciešama ir informētība par to, kādas ir uzņēmuma produkcijas ražošanas un izmantošanas negatīvās sekas visā dzīvēs ciklā.* Bez tā nav iespējams prognozēt, cik lielā mērā uzņēmuma ekonomiskā efektivitāte pasliktināsies nākotnē, ja tiks aprēķinātas pašreizējās sekas. Svarīgi ir, lai veicot šādu aprēķinu, tiktu ņemts vērā valsts atbildības mērogs pasaules kopienas priekšā, kā arī izmaksas, kuras rodas šīs valsts teritorijā, lai novērstu negatīvās ar konkrētas produkcijas ražošanu un izmantošanu saistītas ekoloģiskās, ekonomiskās, medicīniskās un sociālās sekas. Gadījumā, ja izmantojot šādu vispārīgu pieeju, nebūs minētās stratēģiskās informācijas, uzņēmuma darbības gaidāmā ekonomiskā efektivitāte tiks prognozēta pārmērīga un nebūs iespējams novērtēt, cik lielā mērā pašreizējais uzņēmuma stāvoklis un tā stratēģija atbilst ilgtspējīgas attīstības prasībām.

Saturiski konkretizējot ilgtspējīgas attīstības jēdzienu, piemērojot to energoapgādes uzņēmumiem, autore uzskata, ka svarīgi ir ņemt vērā zinātnieku S.Briem, M.Blesl Dos Santos Bernardes A., U.Fahl, W.Krewitt, M.Nill, S.Rath-Nagel, A.Voß norādītos enerģētikai raksturīgākos principus [6, 120]:

- ilgtermiņa perspektīvā neatjaunojamo resursu izmantošana nedrīkst būt lielāka nekā to atražošana;
- neatjaunojamās enerģijas avotus un izejvielas drīkst izmantot tikai tādā apjomā, kādu līdzvērtīgi fiziski un funkcionāli iespējams ekonomiski aizvietot;
- ilgtermiņa perspektīvā izmeši apkārtējā vidē nedrīkst pārsniegt pieļaujamo līmeni;
- energoapgādes pakalpojumu draudiem un riskiem jābūt zemākiem, nekā ar to palīdzību dabas risku sekas novēršana;
- energoapgādes pakalpojumu sniegšanai jābūt ar, pēc iespējas, zemākām tautsaimniecības izmaksām (kopējās un sabiedrības izmaksas).

Lai ilgtspējīgas attīstības principus integrētu enerģētikā, Latvijā ir nepieciešama aktīva enerģētikas politikas apspriede gan saistībā ar enerģētikas problēmām kopumā, gan ar enerģētikas uzņēmumu lomu valsts sistēmā. Autore uzskata, ka ņemot vērā Skandināvijas u.c. ārvalstu pieredzi, sabiedrības uzmanībai Latvijā jākoncentrējas uz prioritāšu sadalīšanu starp enerģētikas politikas saturu un enerģētikas nākotnes kvantitatīvo rādītāju izstrādāšanu. Taisnīgu cenu veidošanas mehānismu pārvalda valsts, tomēr, enerģētikas tirgus dalībnieku apziņa par taisnīga cenu mehānisma nepieciešamību radītu pamatu tam, ka problēma par attiecīgo mehānismu ilgtermiņa perspektīvā tiktu atrisināta. Tādēļ, stratēģiskajā vadīšanā jāņem vērā nepieciešamība risināt tādu praktisko uzdevumu, kā pamatota priekšstata veidošana par darbības izdzīvošanas robežu un stratēģisko mērķu orientieru noteikšanu energoapgādes nodrošināšanā, neskatoties uz to, ka nav zināma precīza informācija par nākotnes attīstību.

Latvijā enerģētikas politika tiek veidota atbilstoši citu attīstīto valstu pieņemtajiem principiem. Saskaņā ar enerģētikas likumu „Enerģētikas pārvaldi veic Ministru kabinets, un to īsteno Ekonomikas ministrija un par enerģētiku atbildīgais ministrs. Ministru kabinets nosaka kārtību, kādā ierīkojami jauni energoapgādes komersantu objekti, un uzdod enerģijas lietošanas iekārtu un ietaišu ierīkošanas, ekspluatācijas un drošas lietošanas tehniskos noteikumus” [1]. Enerģētikas politikas veidošanā un īstenošanā ir iesaistītas arī vides ministrija, Zemkopības ministrija un Reģionālās attīstības un pašvaldību ministrija. Energoapgādes regulēšanu nodrošina valsts regulators – Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (SPRK) kā neatkarīga valsts institūcija ir atbildīga par elektroenerģijas un gāzes sektora regulāciju, tā izsniedz attiecīgās licences un apstiprina tarifus [2]. Enerģētikas politikas veidošanā ir iesaistīti lieli uzņēmumi *Latvenergo* un *Latvijas Gāze*, kā arī sociālie partneri – pašvaldību savienība, Latvijas darba devēju konfederācija, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera, dažādas profesionālās asociācijas – vēja enerģētikas asociācija, biomasas asociācija, mazo hidroelektrostaciju asociācija, atjaunojamo energoresursu konfederācija, siltumapgādes asociācija.

Pamatojoties uz A.Sprūda vadībā veiktā pētījuma materiāliem [6], Latvijas enerģētikas sektora raksturojošās tendences un tajā valdošā uzņēmējdarbības politiskā kultūra neatbilst labākajiem pasaules piemēriem un ir nepieciešama vadīšanas pilnveidošana visos līmeņos.

Pētnieki norāda, ka:

- enerģētikas sektors, kā viens no svarīgākajiem valsts ekonomikas sektoriem ar nozīmīgu finansiālu apgrozījumu ir piesaistījis acīmredzamu uzņēmēju interešu grupu un politisko spēku interesi. Zināmu iespaidu atstājis tas, ka Latvijā kā zināma prakse ir iedibināta atsevišķu sektoru „atdošana valdījumā” konkrētiem politiskiem spēkiem. Neskatoties uz zināmu „europeizāciju” gan saturā, gan formā, caurskatāmība un atbildības pakāpe ir visumā ierobežota, un saglabājas potenciāls neformālu darījumu veicināšanai. Pieņemtie lēmumi vedina konstatēt, ka politiskās un finansiālās „kaulēšanās un tielēšanās” un „politiskā biznesa rentabilitātes noturēšanas” principi dominē lēmumu pieņemšanas procesā enerģētikas sektorā, atstājot stratēģisko plānošanu un izvēles otrajā plānā;
- izveidotie institucionālie rāmji rada jautājumus par to efektivitāti un caurskatāmību, un acīmredzami pastāv iespējas uzlabot iesaistīto institūciju koordinētības, atbildības, kā arī uzticības pakāpi. Piemēram, SPRK darbību finansiāli nodrošina valsts nodeva no regulējamo nozaru uzņēmumiem [2]. Ņemot vērā, ka šīs nodevas lielums atkarīgs no uzņēmumu apgrozījuma, faktiski regulatora noteiktie augstāki tarifi palielina arī SPRK budžetu. Šeit acīmredzami rodas jautājumi un aizdomu ēna par iespējamo interešu

konfliktu. Jautājums tika publiski aktualizēts parlamenta līmenī 2009. gada sākumā, kad atklājās – Igaunijas patērētāji maksā mazāk par gāzi, kas nonāk pie patērētājiem no viena avota – Inčukalna gāzes pazemes krātuves. Atsevišķas ar enerģētiku saistītas funkcijas no citām valsts institūcijām ir pārņēmusi Ekonomikas ministrija un, iespējams, šāda reorganizācija ir pamatota, taču, pastāv iespēja, ka var rasties gan institucionālas darbības pretrunas, gan atsevišķu funkciju realizēšanas vājināšanās, gan lielāka politiskā ietekmē;

- politikas veidošana enerģētikas sektorā ilgstoši ir pasniegta kā šaura ekspertu un iesaistīto lielo uzņēmumu prerogatīva. Nenoliedzot nozares tehnoloģisko un finansiālo specifiku, šādai nostājai acīmredzami ir bijusi arī ieinteresētība „turēt grožus savās rokās”, kas bija izdevīga lielajiem enerģētikas uzņēmumiem. Pakāpeniski no šaura nozares jautājuma enerģētika ir kļuvusi par politisku, ekonomisku, sociālu un ģeostatēģisku jautājumu, kam arvien lielāku uzmanību pievērš sabiedrība;
- arvien izvērstāka ES likumdošana un uzņemtās saistības, uzliek arī zināmu darbības „jumtu”. Piemēram, liberalizācijas likumdošana ES līmeni ir veicinājusi elektroenerģijas tirgus izveidošanos un spēcīga ārvalstu uzņēmuma *Eesti Energia* ienākšanu Latvijā un konkurences parādīšanos enerģētikas tirgū;
- neskatoties uz vides izmaiņām un atvērtības palielināšanos, enerģētikas politikas noteikšanā un praksē joprojām, dominē divi lielākie uzņēmumi: *Latvenergo* un *Latvijas Gāze*, kaut arī jāņem vērā arī gāzes piegādātājs *Itera Latvija* un lielākais siltuma piegādātājs *Rīgas siltums* ar savu finansiālo potenciālu un ietekmi lēmumu pieņemšanā.

Analizējot minētos aspektus, pētnieki saskata divas vienlaicīgi pastāvošās tendences Latvijas enerģētikas politikas lēmumu pieņemšanas vidē [106]:

- sektora un lēmumu necaurskatāmība, spēcīga uzņēmumu iekšējo interešu klātbūtne, politikas un uzņēmējdarbības sasaiste, nozīmīgu ārvalstu energoresursu piegādātāju (pamatā, ar Krieviju saistītie uzņēmumi), kas izriet no postpadomju politiskās un uzņēmējdarbības kultūras mantojuma;
- arvien spēcīgāku eiropeizācijas elementu parādīšanās: EK pieaugoša klātbūtne Latvijas enerģētikas vidē „iespiežoties” ar regulējumu, kā arī pieaugoša sabiedrības ieinteresētība un aktīvāka līdzdalība, mazo ražotāju un asociāciju aktivizēšanās enerģētikas sektora dienas kārtības veidošanā un realizēšanā.

Pētījums norāda uz to, ka jānoskaidro minētie valstī pieņemtie dokumenti un to ietekme.

Par sektora attīstības nozīmīgāko dokumentu jāuzskata 2006.gadā apstiprinātās *Enerģētikas pamatnostādnes 2007.-2016.gadam*. Apstiprinātas arī *Atjaunojamo energoresursu*



*izmantošanas pamatnostādnes 2006.-2013. gadā. Izstrādāti arī attiecīgie vidēja termiņa plāni un programmas, kas gan tieši, gan netieši attiecas uz enerģētikas sektoru: piemēram, Klimata pārmaiņu samazināšanas programma 2005.-2010. gadam, Latvijas Lauku attīstības programma 2007.-2013. gadam, programma Biodegvielas ražošana un lietošana Latvijā 2003.-2010. gadam, Biogāzes ražošanas un izmantošanas attīstības programma 2007.-2011. gadam, kā arī ES rīcības plāni – Energoefektivitātes rīcības plāns 2008.-2010. gadam (apstiprināts 2008. gadā), rīcības plāns atjaunojamo energoresursu atbalstīšanai.*

Kā svarīgākie likumdošanas jomā jāuzskata Enerģētikas likums (1998, ar virkni vēlāku grozījumu) un Elektroenerģijas tirgus likums (2005.), kas kā galvenais normatīvais akts regulē atjaunojamo resursu izmantošanu un atbalstu. Ministru Kabinets ir apstiprinājis veselu virkni dažādu MK noteikumu, starp kuriem lielu publicitāti ieguva noteikumi 198. (2009. gada 24. februārī) un 486. (2009. gada 26. maijā), kas noteica obligātā iepirkuma tarifus elektroenerģijai, izmantojot atjaunojamus energoresursus.

Enerģētikas pamatnostādnes 2007. - 2016. gadam nosaka Latvijas valdības politikas pamatprincipus, mērķus un rīcības virzienus enerģētikas nozarē ilgtermiņā. Enerģētika ir nozare, kas nodrošina ne tikai valsts ilgtspējīgu attīstību, bet visas ekonomikas attīstību kopumā, kā arī rada infrastruktūru visās dzīves jomās.

Kā definēts Enerģētikas attīstības pamatnostādnes 2007. - 2016. gadam, enerģijas pietiekamība valstī ir valsts ekonomiskās attīstības, dzīves kvalitātes nodrošināšanas un valsts drošības jautājums [94]. Tiek atzīta enerģētikas sektora nozīmība visas valsts ilgtspējīgas attīstības kontekstā: „Enerģijas pietiekamība valstī ir valsts ekonomiskās attīstības, dzīves kvalitātes nodrošināšanas un valsts drošības jautājums. Enerģētikas nozares attīstības mērķis ir nodrošināt līdzsvarotu, kvalitatīvu, drošu un ilgtspējīgu tautsaimniecības un iedzīvotāju apgādi ar enerģiju.” Tiek izvirzīti mērķi, kas faktiski saskan ar ES definētajiem enerģētikas politikas trīs „lielajiem vaļiem”: drošas piegādes, konkurences un konkurētspējas veicināšana, energoefektivitāte un atjaunojamo energoresursu izmantošana. Tomēr praksē noteikto mērķu realizācija ir bijusi visumā pretrunīga, ko var raksturot enerģētikas uzņēmumu ilgtspējas indeksa vērtējums

Apzinot labāko praksi, kas pastāv ilgtspējas jomā Latvijā un lai noskaidrotu, vai ilgtspējīgas attīstības pamata vērtības tiek iekļautas uzņēmējdarbības praksē un, it īpaši, uzņēmumu stratēģijās, autore ir veikusi informācijas un datu analīzi par Latvijas lielākajiem ilgtspējas indeksā sudraba līmeni sasniegušajiem enerģētikas uzņēmumiem – AS *Latvenergo*, AS *Latvijas Gāze* un AS *Rīgas Siltums*. Piedaloties šī indeksa noteikšanas darbā, autore pati ir sagatavojusi informāciju par vienu no enerģētikas uzņēmumiem – *Latvenergo*.

## 3.2. Lielāko Latvijas enerģētikas uzņēmumu ilgtspējas indeksa vērtējums

Enerģētikas uzņēmumu AS *Latvenergo*, AS *Latvijas Gāze* un AS *Rīgas Siltums* līdzdalība ilgtspējas iniciatīvu realizācijā ir īpaši būtiska, jo tie pārstāv enerģētikas nozari, bez kuras nespēj funkcionēt nevienas valsts ekonomika. Tieši enerģētika ir viena no tām nozarēm, kas rada vislielāko apkārtējās vides piesārņojumu un CO<sub>2</sub> izmešu daudzumu.

*Latvenergo* ir 100% valstij piederošs uzņēmums, kas pēc apgrozījuma 2009. gadā bija lielākais uzņēmums Latvijā. Lai gan *Latvenergo* nav izstrādāta ilgtspējas stratēģija, tomēr ilgtspējīgas attīstības nodrošināšana ietilpst uzņēmuma misijā, bet divi dokumenti – Korporatīvās sociālās atbildīgas politika un Vides politika – aptver būtiskus ilgtspējas jautājumus. Šajās politikās uzņēmums koncentrē savu uzmanību uz šādiem faktoriem:

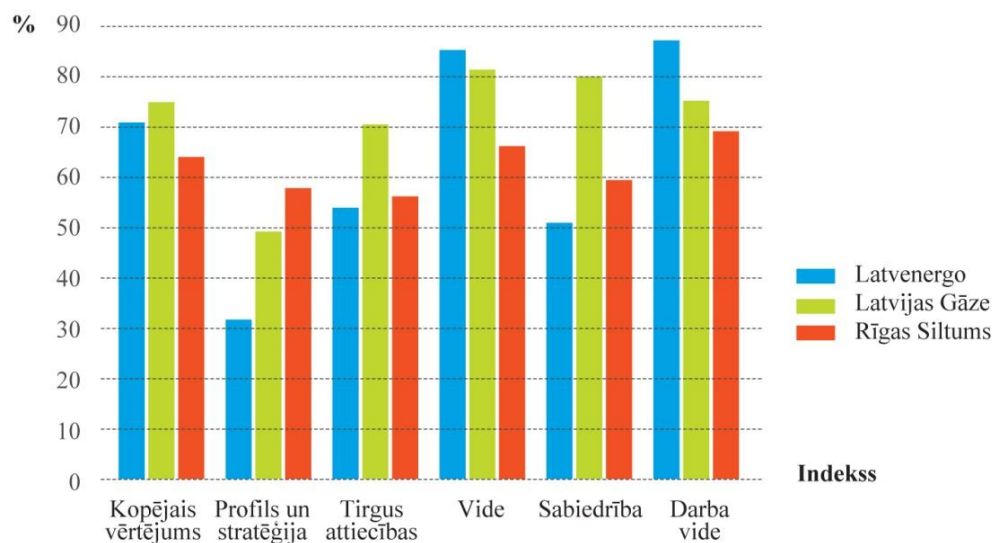
- sabiedrība (bērnu elektrodrošība, energoefektivitātes veicināšana, industriālā mantojuma saglabāšana, atbalsts zinātnei un izglītībai enerģētikā);
- vide (baltā stārķa ligzdu saglabāšana, zivju populācijas atjaunošana, videi draudzīgu tehnoloģiju izmantošana);
- darbinieks (ētikas kodekss, darbinieku sociālā aizsargātība koplīgumā u.c.)

Otrs lielākais enerģētikas uzņēmums *Latvijas Gāze*, kas ir sasniedzis ilgtspējas indeksa sudraba līmeni, ir vienīgais dabasgāzes pārvades, uzglabāšanas, sadales un realizācijas operators Latvijā. Uzņēmums nodrošina dabasgāzes piegādi 442 000 klientiem mūsu valstī, bet apkures sezonā – no Inčukalna pazemes gāzes krātuves arī Igaunijai, Krievijas ziemeļrietumu daļai un Lietuvai. Arī *Latvijas Gāzei* nav izstrādāta atsevišķa ilgtspējas stratēģija, bet pamatojoties uz uzņēmuma akcionāru – *E.ON Ruhrgas International AG (47,23%)*, *AAS Gazprom (34,00%)*, *SIA Itera Latvija (16,00%)*, *pārējie akcionāri (2,77%)* – pieredzi un prasībām, tiek īstenota vides politika, vides, arodveselības un drošības politika, ir izstrādāti korporatīvās pārvaldības principi un par tiem tiek publicēts ziņojums.

*AS Rīgas Siltums* – ir galvenais siltumenerģijas piegādātājs Rīgā. Tas veic siltumenerģijas ražošanu, pārvadi un realizāciju, kā arī nodrošina siltumenerģijas lietotāju ēku iekšējās siltumapgādes sistēmu tehnisko apkopi. 2008.gada 30.septembrī uzņēmuma akciju kapitāls sadalās šādi: Rīgas dome (49,00%), Latvijas Valsts (48,995%), *SIA Dalkia City Heat (2%)*, *AS Latvenergo (0,005%)*. Arī *Rīgas siltums* savā praksē orientējas uz tādiem ilgtspējas virzieniem, kā vides aizsardzība, darba drošība u.c.

Pamatojoties uz 2010.gadā noteiktā Latvijas ilgtspējas indeksa sudraba līmeni sasniegušo enerģētikas uzņēmumu datiem, autore ir secinājusi, ka pēc kopējā vērtējuma, minētie trīs

lielākie enerģētikas nozares uzņēmumi ir aptuveni līdzīgi: LE (Latvenergo) 70%, LG (Latvijas Gāze) 73,54%, RS (Rīgas Siltums) 63,19% (skat. 3.2. attēlu).



**Att. 3.2. Ilgtspējas indeksa parametri AS Latvenergo, AS Latvijas Gāze un AS Rīgas siltums**

Pēc rādītāja *Profils un stratēģija* LE vērtējums ir 31,18%, LG – 48,6%, RS – 57,11%. Analizējot šo rādītāju veidojošos parametrus, jāatzīst, ka visiem minētajiem uzņēmumiem ir definēta un publicēta misija un vīzija, taču orientācija uz ilgtspēju ir minēta tikai LE un RS. LG savā misijā ilgtspēju nav definējusi. Ilgtspējīga attīstība ir minēta RS finanšu vadības plānā un LE darbības stratēģijā, taču LG stratēģiskajos dokumentos nav minēta. Korporatīvā sociālā atbildība nav minēta nevienā no izskatāmo uzņēmumu stratēģijā. Tikai RS savā struktūrā ir konkrēti noteicis atbildību par ilgtspējas un korporatīvās sociālās atbildības jautājumiem. Par to ir atbildīgs Attīstības un marketinga departaments. Jautājumā par darbinieku iesaistīšanu stratēģisku lēmumu pieņemšanā, neviens no šiem uzņēmumiem nav radījis mūsdienīgu modeli. LE atzīst, ka neiesaista darbiniekus stratēģisku lēmumu pieņemšanā, LG uzskata, ka iesaista, taču nespēj paskaidrot iesaistīšanas veidu, RS uzskata, ka šāda iesaistīšana notiek ievērojot Koplīguma prasības. Uzņēmuma ietekmi uz ekonomiku, apkārtējo vidi un sabiedrību atzīst visi trīs uzņēmumi, taču, ja LE un RS apzinās šo ietekmi, nosaucot konkrētos piemērus un uzrāda tos savos Gada pārskatos, tad LG atzīst, ka minētie aspekti tiek iekļauti uzņēmuma darbības politiskajos dokumentos vadoties pēc īpašnieku labās pieredzes un investoru prasību apmierināšanai. Visi trīs uzņēmumi ir strādājuši pie kāda no dokumentiem, kas attiecas uz tādiem korporatīvās sociālās atbildības vai ilgtspējīgas attīstības jautājumiem, kā darba vide un cilvēkresursi, vides aizsardzība, patērētāju tiesību aizsardzība, korporatīvā pārvaldība, uzņēmējdarbības ētika, ieguldījums sabiedrības attīstībā, tomēr nevienam no uzņēmumiem šie

jautājumi nav apkopoti un publicēti. Tikai LE ir publicējis pārskatu par ilgtspējīgu attīstību un korporatīvo sociālo atbildību.

*Tirgus attiecībās* nedaudz augstāks vērtējums ir LG – 69,63% salīdzinājumā ar LE – 53,1% un RS – 55,42%, kas, pēc autores domām, ir skaidrojams ar ārvalstu īpašnieku pieredzes un prakses pārņemšanu. Taču, kopumā šī rādītāja vērtējums Latvijas uzņēmumiem nav augsts, jo to nosakot, uzsvars tiek likts uz caurspīdīgumu, kas nav raksturīgs Latvijas uzņēmējdarbībai. Parasti ilgtspējas indeksa noteikšanas praksē par līderiem tirgus attiecībās kļūst biržā kotētie uzņēmumi, kas arī pagaidām neattiecas uz Latvijas (pat lielajiem) uzņēmumiem.

*Vides* devuma vērtējumā LE ir 84,5%, LG – 80,75%, RS – 65,45%, kas liecina gan par uzņēmumu sapratni, kā to darbība ietekmē vidi, gan par personāla augsto profesionālo līmeni. LE un LG ir izstrādāta un publicēta mājas lapā vides politika, LE ir noteikti arī vides aizsardzības stratēģiskie mērķi. Visi trīs uzņēmumi regulāri analizē ietekmes uz vidi vērtējumu un uzraudzības rezultātus, kā arī veic vides aizsardzības pasākumus, atspoguļojot savas aktivitātes vides jomā Gada pārskatos un vadības ziņojumos.

Uzņēmumu vērtējums attiecībās ar *sabiedrību*: LE – 50,1%, LG – 79,25%, RS – 58,85%. Lai gan LG ir ilggadējais Latvijas Nacionālās Operas patrons un Latvijas olimpiskās komitejas un basketbola atbalstītājs, RS strādā pie dokumentiem, kas noteiktu uzņēmuma ietekmi uz sabiedrību, bet LE darbojas bērnu elektrodrošības jomā, iniciējis zaļo domāšanu veicinošo projektu *Vienoti zaļākai rītdienai* un visi kopā darbojas dažādās profesionālajās un sabiedriskajās asociācijās, neviens no šiem uzņēmumiem nav piedalījies sociālajā dialogā nozares vai vietējā līmenī, nav apzinājis ieinteresēto pušu vajadzības, kā arī nav izstrādājis sabiedrības atbalsta politiku.

*Darba vides* jomā labākais vērtējums ir LE – 86,5%, LG – 74,75% un RS – 68,5%. Visos trijos uzņēmumos darbojas Koplīgums, izņemot gadījumus, kad to darbība tiek apturēta no augstākās varas puses (LE 2009.gadā). Koplīguma saturs ir zināms visiem uzņēmumu darbiniekiem un ir publicēts iekšējās komunikācijas līdzekļos. LE izceļas ar to, ka papildus dzīvības/veselības apdrošināšanai, piemaksām pie atvaļinājuma un dažādiem pabalstiem, veic iemaksas AS *Pirmais Slēgtais Pensiju fonds*, kurā ir akcionārs. LG savu progresīvo pieeju demonstrē ar to, ka ir publicējusi korporatīvās pārvaldības principus un struktūru. Katram no trijiem uzņēmumiem ir iekšējais elektroniskais informācijas tīkls – intranets un kāds drukāts informācijas avots, bet izskaidrojoša komunikācija darbiniekiem par uzņēmumu stratēģijām pilnā apjomā un saprotamā formā nenotiek nevienā no šiem lielajiem enerģētikas pārstāvjiem.

Apkopojot informāciju un datus par lielākajiem Latvijas enerģētikas uzņēmumiem ilgtspējīgas attīstības jautājumos, autore ir secinājusi, ka *uzņēmumi savā darbībā ietver*

*ilgtspējīgas attīstības vai sociālās atbildības elementus, taču nav vienotas izpratnes par šo jēdzienu saturu un lietderību, nav noteikta uzņēmuma augstākās vadības atbildība par ilgtspējīgu attīstību, nav sistēmiskas pieejas ieinteresētajām pusēm, nevienā stratēģiju izstrādes līmenī nav iesaistīti darbinieki, kuri ir šo stratēģiju potenciālie īstenotāji.*

Lai risinātu nosauktās problēmas, jākonstatē esošā situācija kopumā, jānoskaidro izpratne par sociālās atbildības jautājumiem Latvijā.

### **3.3. Izpratne par sociālo atbildību Latvijas uzņēmēju, mediju un ekspertu vidē**

Lai noskaidrotu, vai sociālās atbildības jautājumi ir zināmi un saprotami Latvijas uzņēmēju, mediju un ekspertu vidē, vai tiek izmantoti organizāciju stratēģiskās vadīšanas praksē, vai tiek iekļauti uzņēmumu stratēģiskajos plānos, kā arī kādi faktori tiek uzskatīti par svarīgākajiem un kādas izmaiņas būtu nepieciešams veikt organizāciju stratēģiskajā plānošanā, autoriem radās nepieciešamība iegūt primārus datus, jo līdz šim izsmeltošā pētījuma par šīm problēmām Latvijā diemžēl, nav veikti, tādēļ sekundāro datu ieguve un analīze nebija iespējama.

Pētījuma veikšanai autore izmantoja aģentūras *TNS Latvija* tehniskās un metodoloģiskās iespējas un datu bāzi.

*Pētījuma mērķis:* veikt padziļinātu sociālās atbildības aspektu izpēti ekspertu, mediju pārstāvju un uzņēmējdarbības vides pārstāvju vidū.

*Mērāmie rādītāji ekspertu mērķauditorijā:* viedoklis un izpratne par sociālo atbildību.

*Mērāmie rādītāji mediju pārstāvju mērķauditorijā:* viedoklis un izpratne par sociālo atbildību.

*Mērāmie rādītāji uzņēmējdarbības vides pārstāvju mērķauditorijā:* viedoklis un izpratne par sociālo atbildību; sociālās atbildības aspektu atbilstība uzņēmumiem *Latvenergo, Latvijas Gāze un Rīgas siltums*; sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā.

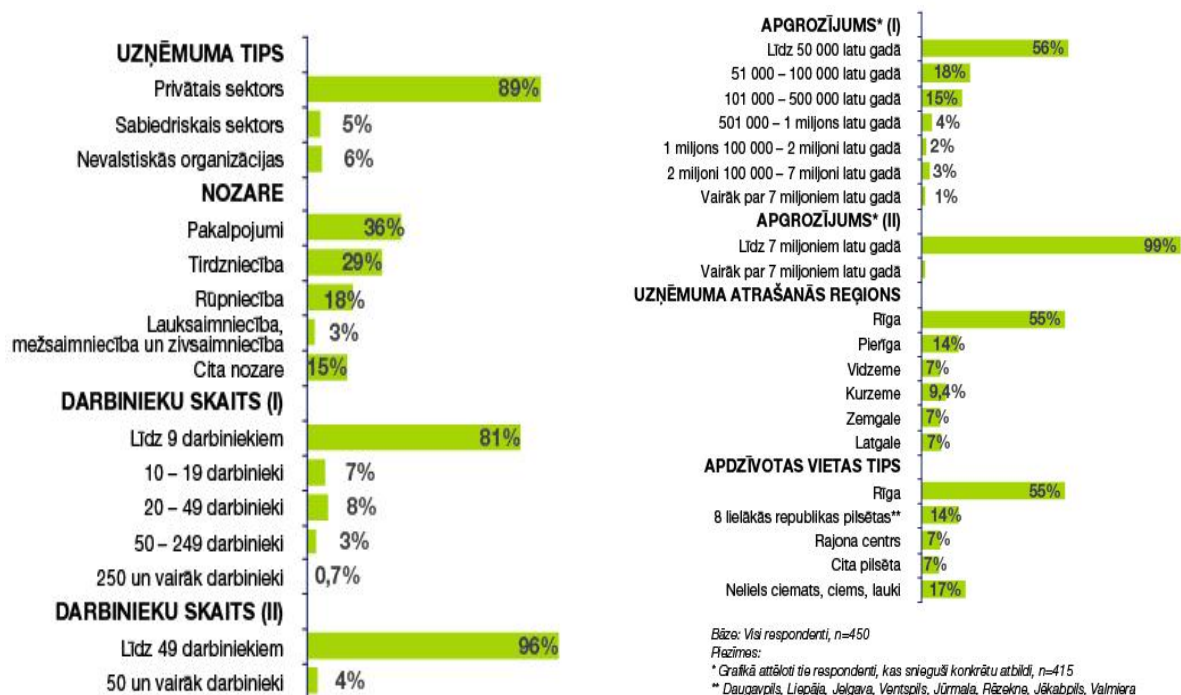
*Mērķa grupa:*

- eksperti: nozaru asociācijas pārstāvji, zinātnes pārstāvji, augstskolu vadošie mācībspēki;
- Latvijas mediju pārstāvji: enerģētikas nozarē specializējušies žurnālisti;
- Latvijas uzņēmējdarbības vides pārstāvji: privātā, sabiedriskā un nevalstiskā sektora uzņēmumu, iestāžu augstākā un vidējā līmeņa vadītāji.

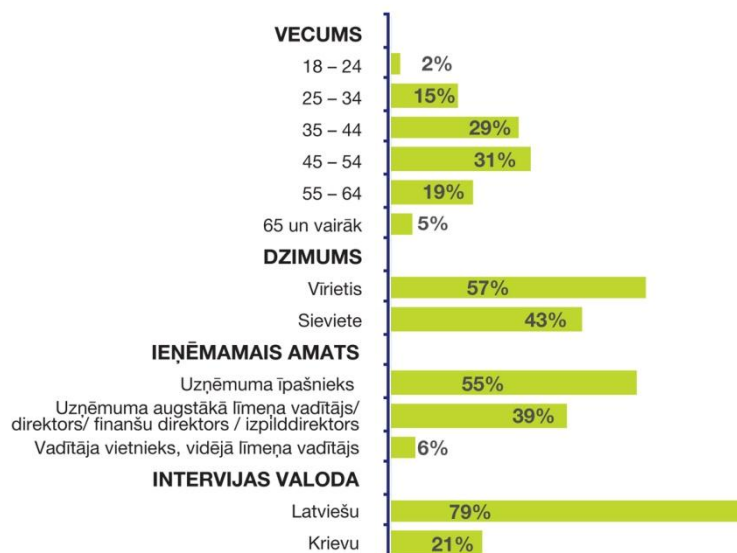
*Aptaujas metode:* datorizētās telefona intervijas (*Computer Assisted Telephone Interviews*) visās mērķa grupās.

*Izlases apjoms:* 9 intervijas ar ekspertiem; 8 intervijas ar mediju pārstāvjiem; 450 intervijas ar uzņēmējdarbības vides pārstāvjiem.

*Pētījuma norise:* intervijas veica speciāli apmācīti un konkrētā pētījuma vajadzībām instruēti TNS Latvija intervētāji. Intervijas ar uzņēmējdarbības vides pārstāvjiem tika veiktas laikā posmā no 2010. gada 28. maija līdz 4. jūnijam; intervijas ar mediju pārstāvjiem un nozares ekspertiem tika veiktas laikā posmā no 2010. gada 26. līdz 31. maijam. Dati pirms apstrādes tika svērti pēc 4 parametriem: darbības nozares, reģiona, uzņēmuma lieluma un sektora atbilstoši LR CSP datiem 2010. gada 1. janvārī (skat. 1. pielikumu).



**Att.3.3. Uzņēmējdarbības vides aptauja. Uzņēmumu profils**



Bāze: Visi respondenti, n=450

### Att. 3.4. Uzņēmējdarbības vides aptauja. Respondentu profils

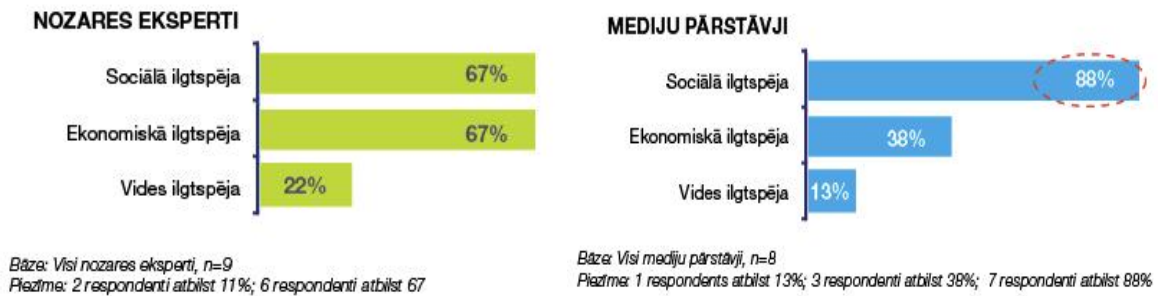


Bāze: Visi nozares eksperti un mediju pārstāvji, n=17

### Att. 3.5. Nozares ekspertu un mediju pārstāvju aptauja. Respondentu profils

Analizējot, kāda ir izpratne par sociālās atbildības jēdzienu (skat. 3.6. attēlu), autore secināja, ka seši no deviņiem aptaujātajiem nozares ekspertiem ar sociālās atbildības jēdzienu saprot dažādus sociālās ilgtspējas aspektus (atbildīgas attiecības ar visām ieinteresētajām pusēm – darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, sabiedrību u.tml.), kā arī ekonomiskās ilgtspējas aspektus (uzņēmums darbojas ar peļņu, maksā nodokļus, tam ir ilgtspējīga uzņēmējdarbības stratēģija, darbības caurredzamība u.tml.). Divi eksperti ir norādījuši, ka sociālā atbildība ir arī vides ilgtspēja (zaļās enerģijas ražošana, videi draudzīgas tehnoloģijas, vides saudzēšana u.tml.).

Septiņi no astoņiem aptaujātajiem mediju pārstāvjiem (skat. 3.6. attēlu) ar sociālas atbildības jēdzienu saprot dažādus sociālās ilgtspējas aspektus, bet trīs mediju pārstāvji ir minējuši arī dažādus ekonomiskās ilgtspējas aspektus. Tikai viens mediju pārstāvis ir norādījis, ka sociālā atbildība ir arī vides ilgtspēja.



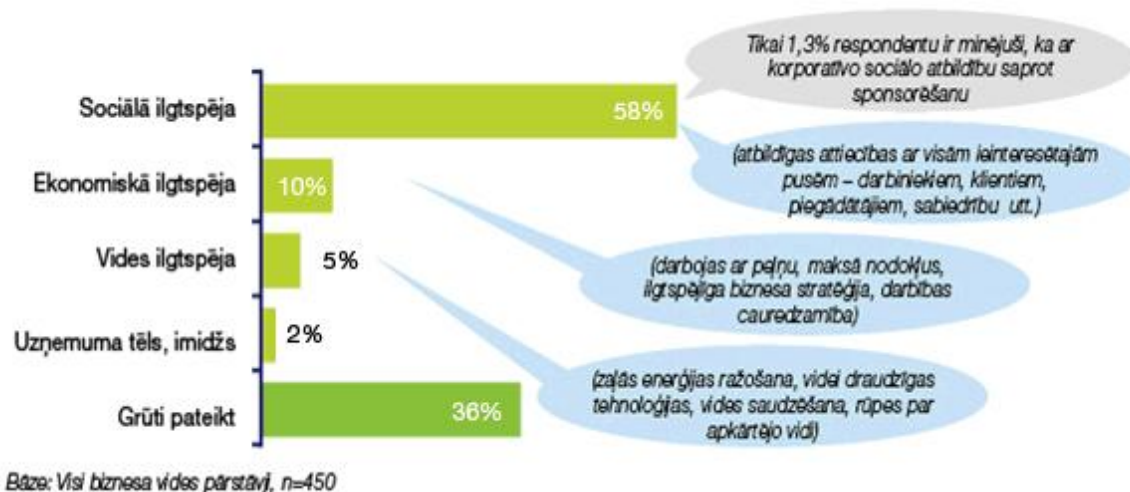
### **Att. 3.6. Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu ekspertu un mediju pārstāvju vidū**

Absolūtais vairums (58%) aptaujāto uzņēmējdarbības vides pārstāvju (skat. 3.7. attēlu) ar sociālās atbildības jēdzienu saprot dažādus sociālās ilgtspējas aspektus (atbildīgas attiecības ar visām ieinteresētajām pusēm – darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, sabiedrību u.tml.). Katrs desmitais uzņēmējdarbības vides pārstāvis ar sociālās atbildības jēdzienu saprot dažādus ekonomiskās ilgtspējas aspektus (uzņēmums darbojas ar peļņu, maksā nodokļus, tam ir ilgtspējīga uzņēmējdarbības stratēģija, darbības caurredzamība u.tml.). Tikai 5% uzņēmējdarbības vides pārstāvju ir norādījuši, ka sociālā atbildība ir arī vides ilgtspēja (zaļās enerģijas ražošana, videi draudzīgas tehnoloģijas, vides saudzēšana u.tml.).

Interesanti, ka 2% respondentu ar sociālās atbildības jēdzienu saista uzņēmuma tēlu, reputāciju. Aptuveni trešdaļai (36%) uzņēmējdarbības vides pārstāvju ir bijis *grūti nosaukt* spontāni konkrētus aspektus, kas tiek saprasti ar sociālo atbildību.

Sociālo ilgtspēju biežāk nekā vidēji ir nosaukuši kā sociālās atbildības elementu to uzņēmumu vadītāji, īpašnieki, kuru gada apgrozījums ir virs 2 milj. latu. Savukārt ekonomisko ilgtspēju caurmērā biežāk – to uzņēmumu vadītāji, īpašnieki, kuru gada apgrozījums ir virs 7 milj. latu.





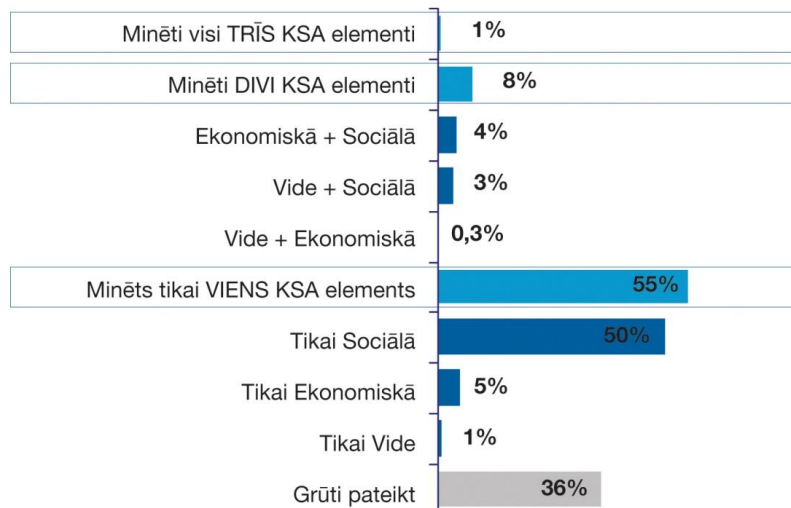
### Att. 3.7. Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū

Dati liecina, ka kopumā uzņēmumu vadītāju un īpašnieku vidū (skat. 3.8. attēlu) nav padziļināta izpratne par sociālās atbildības jēdzienu. Aptuveni puse (55%) aptaujāto ir nosaukuši tikai vienu sociālās atbildības elementu, visbiežāk tieši sociālo ilgtspēju (50%). Salīdzinoši tikai ekonomisko vai tikai vides ilgtspēju ir minējis ļoti neliels skaits aptaujas dalībnieku (attiecīgi: 5% un 1%).

Divus sociālās atbildības elementus ir spējuši nosaukt aptuveni desmitdaļa (8%) uzņēmumu vadītāju. Vienlīdz bieži ir minēta sociālā un ekonomiskā vai sociālā un vides ilgtspēja (attiecīgi: 4% un 3%).

Visus trīs sociālās atbildības elementus ir minējis ļoti neliels skaits uzņēmumu vadītāju (1%).

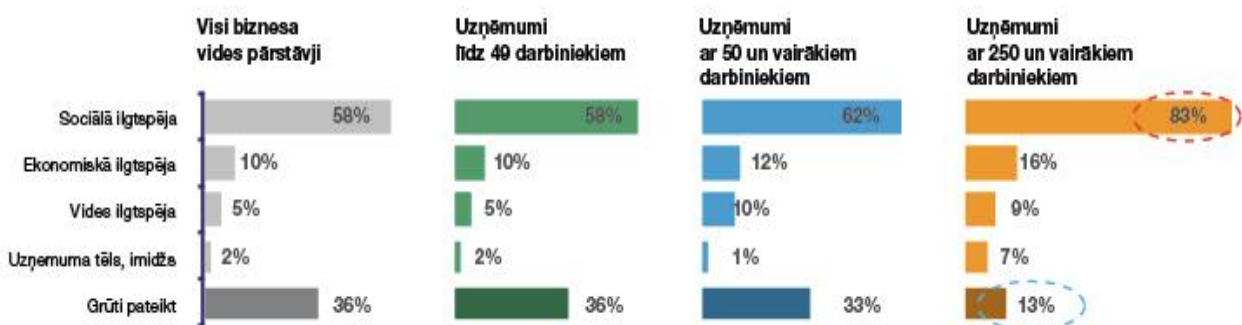
Tikai vienu sociālās atbildības elementu biežāk kā vidēji ir nosaukuši budžeta iestāžu vadītāji (71%), kā arī gados jaunāki (18-24 g.v.) uzņēmumu vadītāji (90%). Savukārt biežāk kā caurmērā divus sociālās atbildības elementus ir spējuši nosaukt vadītāji, kuru uzņēmumos gada apgrozījums ir virs 7 milj. latu (45%).



Bāze: visi biznesa pārstāvji, n=450

### Att. 3.8. Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmumu vadītāju un īpašnieku vidū

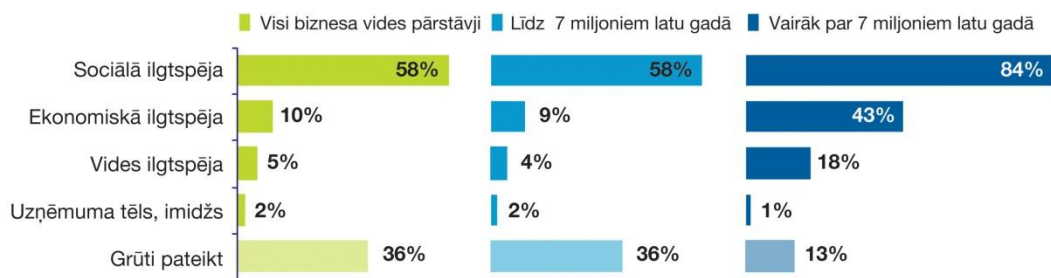
Iezīmējas sakarība, ka lielo uzņēmumu (250 un vairāk darbinieku) vadītāji un īpašnieki (skat. 3.9. attēlu) biežāk nekā vidēji ir spējuši sniegt konkrētu atbildi, ko tieši viņi saprot ar sociālās atbildības jēdzienu – tikai katrs desmitais aptaujātais ir norādījis, ka viņam ir grūti pateikt (13%). Tas liecina par to, ka lielie uzņēmumi ir spējīgi aptvert visus sociālās atbildības aspektus, iekļaujot tos savā ikdienas darbībā. Biežāk nekā citi, lielo uzņēmumu vadītāji un īpašnieki ir norādījuši, ka sociālā atbildība ietver dažādus sociālās ilgtspējas aspektus (83%).



Bāze: Visi biznesa vides pārstāvji, n=450;  
 Uzņēmumi līdz 49 darbiniekiem, n=343;  
 Uzņēmumi ar 50 un vairāk darbinieku, n=101;  
 Uzņēmumi ar 250 un vairāk darbinieku, n=25 (nelielā respondentu skaita dēļ, dati liecina par galvenajām tendencēm)  
 Piezīme: grupa 50 un vairāk darbinieki ietver arī 250+ darbiniekus

### Att. 3.9. Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc darbinieku skaita

Dati liecina (skat. 3.10. attēlu), ka gan sociālo, gan ekonomisko ilgtspēju biežāk ir nosaukuši to uzņēmumu vadītāji, īpašnieki, kuru uzņēmumos gada apgrozījums ir virs 7 milj. latu (attiecīgi: 84% un 43%).



Bāze: Visi biznesa vides pārstāvji, n=450;  
Līdz 7 miljoniem latu gadā, n=390;  
Vairāk par 7 miljoniem latu gadā, n=25 (neliela respondentu skaita dēļ dati liecina par galvenajām tendencēm)

### Att. 3.10. Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc apgrozījuma (I)

Iezīmējas tendence (skat 3.4. tabulu), ka to uzņēmumu pārstāvji, kuriem gada apgrozījums ir līdz 50 tūkst. latu gadā, ir mazāk zinoši, viņi uz jautājumu par sociālās atbildības jēdzienu biežāk ir snieguši atbildi “grūti pateikt/NA” (45%). Salīdzinoši to uzņēmumu pārstāvju vidū, kuru gada apgrozījums ir virs 7 milj. latu, šīs atbildes īpatsvars ir tikai 13%, kas ir mazāk kā vidēji. Sociālo ilgtspēju biežāk kā vidēji ir nosaukuši to uzņēmumu vadītāji, īpašnieki, kuros gada apgrozījums ir 2 līdz 7 milj. latu (77%). Savukārt gan sociālo, gan ekonomisko ilgtspēju biežāk – to uzņēmumu vadītāji, īpašnieki, kuros gada apgrozījums ir virs 7 milj. latu (attiecīgi: 84% un 43%). Iezīmējas tendence, ka šo uzņēmumu vadītāji salīdzinoši biežāk kā vidēji ir minējuši arī vides ilgtspēju (18%).

3.4. tab.

### Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc apgrozījuma (II)

	Visi biznesa vides pārstāvji	Līdz 50 000 latu gadā	51 000 – 100 000 latu gadā	101 000 – 500 000 latu gadā	501 000 – 1 miljons latu gadā	1 miljons 100 000 – 2 miljoni latu gadā	2 miljoni 100 000 – 7 miljoni latu gadā	Vairāk par 7 miljoniem latu gadā
Bāze	450	172	63	74	32*	20*	29*	25*
Sociālā ilgtspēja	58	52	68	60	61	67	77	84
Ekonomiskā ilgtspēja	10	7	11	16	7	6	11	43
Vides ilgtspēja	5	2	11	5		14	8	18
Uzņēmuma tēls, imidžs	2	1	2	5	3			1
Grūti pateikt	36	45	22	23	32	31	23	13

Bāze: Visi biznesa vides pārstāvji, "n" skatīt grafikā  
Piezīme: \* neliela respondentu skaita dēļ dati liecina par galvenajām tendencēm

45 Rādītājs ir statistiski nozīmīgi lielāks nekā izlasē kopumā  
2 Rādītājs ir statistiski nozīmīgi mazāks nekā izlasē kopumā

Analizējot iegūtos datus, autore ir secinājusi, ka respondenti nav pilnā mērā informēti par sociālās atbildības vērtībām un principiem. Sevišķi tas attiecas uz mazajiem uzņēmumiem, taču

pārsteidza arī ekspertu un mediju pārstāvju izpratne. Autore uzskata, ka lielā mērā viedokli ir ietekmējušas nevis zināšanas, bet vārds *sociālā* sociālās atbildības jēdziena formulējumā, kas ļauj respondentiem nojaust, ka jautāts tiek par kaut ko sociālu. Arī jautājuma paskaidrojumā par sociālo ilgtspēju norādīts uz ieinteresētajām pusēm – darbiniekiem, klientiem, piegādātājiem, sabiedrību, ko respondenti izprot vispārīgi.

Vēl vairāk par ļoti aptuvenu sociālās atbildības izpratni liecina tas, ka respondenti zemu vērtē vides aspektu. Tikai 5% (skat. 3.7. attēlu) no visiem aptaujātajiem vides ilgtspēju uzskata par sociālās atbildības sastāvdaļu, un arī to, iespējams, noteicis anketas jautājumā esošais uzvedinošais paskaidrojums (zaļās enerģijas ražošana, videi draudzīgas tehnoloģijas, vides saudzēšana, rūpes par apkārtējo vidi). Tas nozīmē, ka globālās sasilšanas, klimata izmaiņas, vides piesārņojuma u.tml. jautājumus Latvijas uzņēmējdarbības vides pārstāvji neattiecina uz sevi un nesaskata uzņēmuma atbildību šajā aspektā un ir maz (vai nav nemaz) informēti par ilgtspējas mērķiem, starptautisko institūciju un organizāciju iniciatīvām un prasībām.

Autore secina, ka ekonomiskā ilgtspēja arī nav izprasta pilnībā un netiek uztverta kā sociālās atbildības sastāvdaļa, jo tikai 10% (skat. 3.7. attēlu) no respondentiem attiecina to uz sociālo atbildību. Šķiet, ka jautājuma paskaidrojums (darboties ar peļņu, maksāt nodokļus, ilgtspējas stratēģija, darbības caurredzamība), kas satur galvenos uzņēmējdarbības postulātus, uzņēmējdarbības vides pārstāvjus nav iedvesmojis visnotaļ piekrist tam, ka sociālai atbildībai piemīt arī ekonomiskais aspekts.

Autores viedokli apstiprina citu atbilžu atšifrējumi (skat. 4. pielikumu), kurus autore ir sagrupējusi pēc sniegto atbilžu satura. Atbildes satur pārsvarā sociālās ilgtspējas elementus, nedaudz skar ekonomisko aspektu un neko nepaskaidro par atbildību vides aizsardzības jomā. Vislielākā citu atbilžu grupa ietver sociālo ilgtspēju, tajā skaitā: atbildīgas attiecības ar sabiedrību (30), akcentējot uzņēmuma atbildību par tā ražotās preces/pakalpojuma kvalitāti, darbības sekām, nepieciešamību sniegt sabiedrībai ticamu informāciju, būt caurspīdīgam; atbildīgas attiecības ar klientiem (patērētājiem) (24), izsakot vēlmes par uzlabojumiem klientu apkalpošanā, caurspīdīgākas pakalpojumu apmaksas sistēmu nodrošināšanu; atbildīgas attiecības ar darbiniekiem (14) un atbildīgas attiecības kopumā ar visām ieinteresētajām pusēm (10).

Lielā mērā šīs atbildes ir vispārīgas un deklaratīvas, kas parāda, ka uzņēmējdarbības vides pārstāvji neidentificē sevi kā sociāli atbildīgus, attiecinot šīs prasības uz kādiem citiem uzņēmumiem nevis uz sevi.

Pētījuma rezultātu analīze apstiprina darbā izvirzīto **tēzi**: *Latvijas uzņēmumiem nav pietiekama sapratne par uzņēmuma sociālo atbildību un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu.*

Analizējot arī atbildes uz jautājumu, vai uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā tiek ņemti vērā sociālās atbildības elementi, ir skaidrs, ka atbildes atbilst jau minētai izpratnei par sociālo atbildību kopumā (skat. 3. Pielikumu). Tomēr jāatzīst, ka puse aptaujāto uzņēmējdarbības vides pārstāvju ir norādījuši, ka viņu uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā tiek ņemti vērā daži sociālās atbildības elementi. Katrs ceturtais aptaujātais ir minējis, ka viņa uzņēmumā tiek ņemti vērā visi sociālās atbildības elementi. Tomēr katrā piektajā uzņēmumā sociālās atbildības elementi uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā netiek ņemti vērā. Salīdzinoši biežāk uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā visi sociālās atbildības elementi tiek ņemti vērā uzņēmumos ar darbinieku skaitu virs 50. Savukārt par visu sociālās atbildības elementu izmantošanu salīdzinoši biežāk ir pārliecināti uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāji/ direktori/ finanšu direktori. Raksturīgi, ka tie uzņēmumu vadītāji, kuri ir minējuši, ka plānošanā tiek ņemti vērā visi sociālās atbildības elementi, biežāk nekā vidēji ar sociālo atbildību saprot tieši sociālo ilgtspēju (71%).

Rādītājus par to, vai uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā tiek ņemti vērā sociālās atbildības elementi (skat. 3.11. attēlu), iespējams interpretēt, aprēķinot vienotu rādītāju – saldo, kā starpību starp galējo atbilžu īpatsvaram.

$$S = (,,+”) - (,-”)$$

kur (,,+”) – pozitīvo („tiek ņemti vērā visi sociālās atbildības elementi”) atbilžu īpatsvars, procentos;

(,-”) – negatīvo („sociālās atbildības elementi netiek ņemti vērā”) atbilžu īpatsvars, procentos.

Saldo var aprēķināt divos variantos. Pirmajā variantā „vidējo”, jeb neitrālo atbilžu īpatsvars netiek ņemts vērā, uzskatot, ka tas tieši neietekmē saldo vērtību.

$$S = 26\% - 17\% = 9\% \quad (I)$$

kur 26% - pozitīvo atbilžu īpatsvars

17% - negatīvo atbilžu īpatsvars.

Otrajā variantā neitrālo atbilžu īpatsvars tiek pieskaitīts pie pozitīvo atbilžu īpatsvara, uzskatot, ka sociālā atbildība ir jauns elements stratēģiskās plānošanas praksē un pozitīvi vērtējams jau tas, ka uzņēmuma stratēģijas izstrādē tiek ņemti vērā pat daži sociālās atbildības elementi. Šajā gadījumā saldo būs:

$$26\% + 51\% = 77\%$$

$$S = 77\% - 17\% = 60\% \quad (II)$$

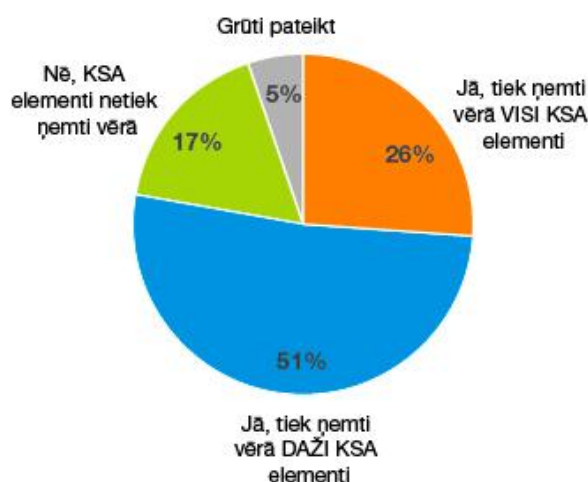
kur 26% - pozitīvo atbilžu īpatsvars

51% - neitrālo atbilžu īpatsvars

17% - negatīvo atbilžu īpatsvars.

Autore dod priekšroku pirmajam aprēķina variantam, uzskatot, ka neitrālo atbilžu īpatsvara pieskaitīšana pie pozitīvo atbilžu īpatsvara nav korekts, jo dažu sociālās atbildības elementu izmantošana stratēģijas izstrādē nepaskaidro, cik liels ir to īpatsvars un nevar spriest, kādos rādītājos tas izpaužas.

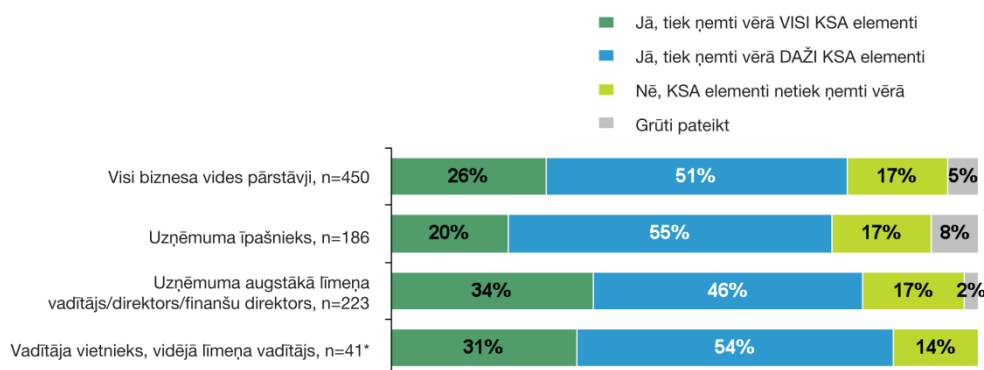
Tādējādi pēc pirmā varianta aprēķinātais saldo liecina, ka uzņēmumiem, kas ņem vērā sociālās atbildības elementus uzņēmuma stratēģijas izstrādē, ir tikai 9% pārsvars salīdzinājumā ar tiem, kas šos elementus neizmanto.



Bāze: Visi biznesa vides pārstāvji, n=450

### Att. 3.11. Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē

Jāatzīmē, ka par visu sociālās atbildības elementu izmantošanu salīdzinoši biežāk ir pārliecināti uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāji/direktori/finanšu direktori (34%) (skat. 3.12. attēlu).

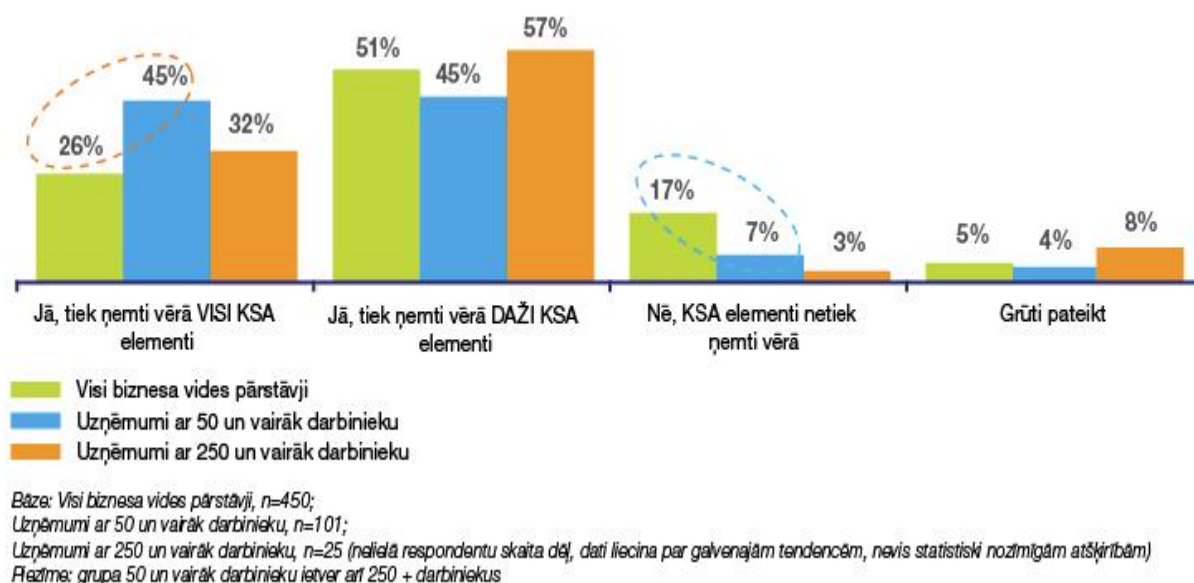


Bāze: Visi biznesa vides pārstāvji, \*n\* skatīt grafikā

Piezīme: \*neliela respondentu skaita dēļ dati liecina par galvenajām tendencēm

### Att. 3.12. Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē: dalījumā pēc ieņemamā amata

To, ka viņu uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā tiek ņemti vērā visi sociālās atbildības elementi, (skat. 3.13. attēlu) biežāk nekā vidējais rādītājs, ir norādījuši vidējo un lielo uzņēmumu (50 un vairāk darbinieku) vadītāji un īpašnieki (45%). Savukārt retāk nekā vidēji vidējo un lielo uzņēmumu (50 un vairāk darbinieki) vadītāji un īpašnieki (7%), ir minējuši, ka sociālās atbildības elementi viņu uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā netiek ņemti vērā.



**Att. 3.13. Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē: dalījumā pēc darbinieku skaita**

Analizējot iegūtos datus, *autore secināja*, ka sociālās atbildības attīstība Latvija notiek ļoti lēni un neefektīvi arī tādēļ, ka nav noformējies publiskais pieprasījums pēc uzņēmējdarbības sociālajām aktivitātēm: sabiedrības gaidas nav definētas, priekšstati par taisnīgumu ir sagrozīti, ieinteresēto pušu loks aprobežojas galvenokārt ar valsti un īpašniekiem, vāji ir attīstīti mehānismi publiskai informēšanai par uzņēmumu sociālajām aktivitātēm un to atzīšanu. Protams, nevar aizvietot sabiedrības pieprasījumu ar valsts spiedienu (jo var panākt pretēju efektu – sabiedriskās attīstības harmonizācijas bremsēšanu), tomēr valsts var dot sākuma impulsu sociālās atbildības aktualizācijai un līdz ar to ilgtspējas attīstībai.

Pamatojoties uz teorētisko pētījumu rezultātiem [100], iegūtiem datiem un praktisko pieredzi, autore uzskata, ka pašreiz Latvijas valsts neapzinās sevi kā savas tautas vēsturiskās un sociālās misijas iemiesojumu, uzņēmējdarbība neapzinās sevi pilnībā kā pozitīvās sociālās misijas nesēju, lietišķā elite nav izveidojusies kā ietekmīgs spēks, valsts nav radījusi apstākļus, lai lietišķās aprindas ierosinātu, veidotu un integrētu savstarpēju tiesisko pienākumu, civilās atbildības un sociālā dialoga mehānismu civilizēto pilsonisko, sabiedrisko, valstisko,

ekonomisko attiecību sistēmā. Demokrātija rietumu pasaules izpratnē ir ilgtspējīga tikai tad, ja pamatojas uz masu labklājību. Pašreizējo sociālo problēmu (pensiju sistēma, medicīniskā apdrošināšana, bezpajumtnieki, invalīdi utt.) risināšana nav iespējama bez jaunām mūsdienīgām zināšanām un jaunām attiecībām. Nepieciešams veidot jaunu kompleksu sadarbību, kas ļaus izveidot starp valsti, sabiedrību, darba devējiem dalītu sociālās atbildības modeli. *Tādējādi sociālā atbildība rada mūsdienīgu lietišķo aktivitāšu stilu, kas ietekmē stratēģisko lēmumu pieņemšanu, ievērojot visu ieinteresēto pušu intereses. Lai noteiktu, koordinētu un ievērotu ieinteresēto pušu intereses, ir svarīgi tās apzināt, izprast un izveidot ar tām dialogu.*

Veiktā pētījuma rezultāti atklāj, ka Latvijā kopumā nav skaidras sapratnes par sociālo atbildību kā vadīšanas instrumentu, *Latvijas lielos enerģētikas uzņēmumos izmantotās stratēģiskās vadīšanas sistēmas ir orientētas uz ekonomisko stratēģiju izstrādi un to izpildes vadīšanu.*

*Pētījums pierādīja, ka vides aspektu, kā sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības sastāvdaļu, atzīst minimāls respondentu skaits. Taču, ilgtspējīgu attīstību raksturo trīs savstarpēji saistītas dimensijas: vides, ekonomiskā, sociālā. Tas nozīmē, ka stingras vides aizsardzības prasības un augsti ekonomiskie rādītāji ir savstarpēji tieši saistīti, ka ekonomiskā augšupeja nedrīkst degradēt vidi un vienlaikus tiek nodrošināta augsta dzīves kvalitāte. Ilgtspējīgas attīstības satura definīcijas pamatā ir vides saglabāšanas nepieciešamība nākamajām paaudzēm līdzās ekonomiskai ilgtspējai (peļņas gūšana, nodokļu maksāšana u.tml.) un sociālai ilgtspējai (rūpes par darbiniekiem, par sociālajām investīcijām u.tml.), virzot attīstības stratēģijas uz harmonijas sasniegšanu sabiedrības un dabas attiecībās. Tādējādi, neapšaubāmi ir tas, ka tikai ekonomiskā ilgtspēja vai tikai sociālā ilgtspēja vai daži atsevišķu sastāvdaļu elementi nevar nodrošināt ilgtspējīgu attīstību, apstiprinot promocijas darbā izvirzīto **tēzi**: *uzņēmumos izmantotās stratēģiskās vadīšanas sistēmas neietver būtiskus ilgtspēju nodrošinošus elementus.**

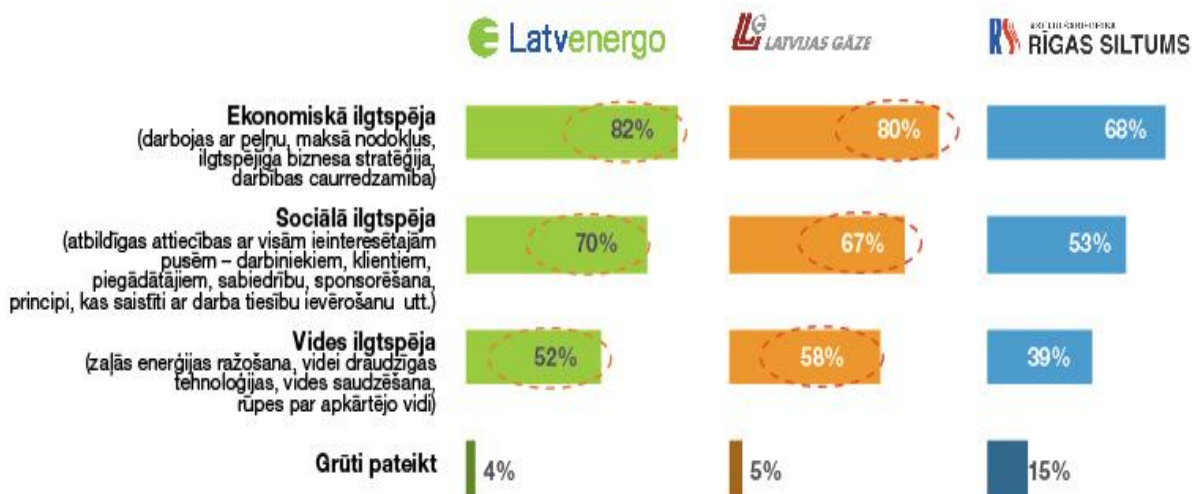
Autore secina, ka ir nepieciešams ieviest sociālās atbildības vērtības Latvijas uzņēmējdarbības vidē, veikt informatīvo izskaidrojošu darbu, plaši iesaistot valsts institūcijas un nevalstiskās organizācijas; savukārt zinošām un izglītotām organizācijām jāuzņemas iniciatīva sniegt labu piemēru, kļūt par paraugu sociālās atbildības principu īstenošanā, izstrādājot sociāli atbildīgus stratēģiskos plānus.

### **3.4. Latvijas lielo enerģētikas uzņēmumu darbības atbilstība ilgtspējīgas attīstības principiem**

Lai noskaidrotu Latvijas lielo enerģētikas uzņēmumu devumu ilgtspējīgai attīstībai, autore sava pētījuma uzņēmējdarbības vides pārstāvju aptaujā ir iekļāvusi jautājumus par *Latvenergo*,



Latvijas Gāze un Rīgas Siltums darbības atbilstību ilgtspējīgas attīstības principiem (skat.4.pielikumu).



Bāze: Biznesa vides pārstāvji, kuri zina un kuriem ir izveidojies priekšstats par konkrēto uzņēmumu, 'n' skaitlī grafikā

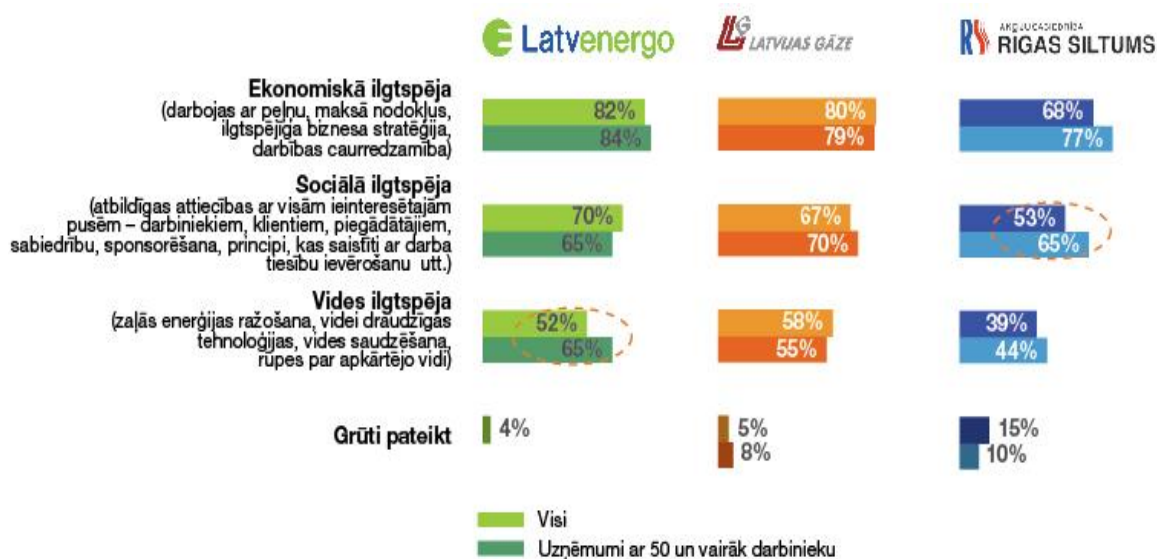
#### Att. 3.14. Ilgtspējīgas attīstības aspektu atbilstība Latvijas lielajiem enerģētikas uzņēmumiem

Uzņēmējdarbības vides pārstāvju vērtējumā visiem trīs uzņēmumiem: *Latvenergo*, *Latvijas Gāze* un *Rīgas Siltums* visbiežāk atbilst dažādi ekonomiskās ilgtspējas aspekti. Tomēr respondentu vērtējumā *Latvenergo* un *Latvijas Gāzei* šie aspekti atbilst salīdzinoši vairāk, kā *Rīgas Siltumam*. Līdzīgi vairāk kā puse aptaujāto uzņēmumu vadītāju, īpašnieku ir minējuši, ka visiem trīs uzņēmumiem: *Latvenergo*, *Latvijas Gāze* un *Rīgas Siltums* atbilst sociālās ilgtspējas aspekti. Tomēr respondentu vērtējumā *Latvenergo* (70%) un *Latvijas Gāzei* (67%) šie aspekti atbilst salīdzinoši vairāk, kā *Rīgas Siltumam* (39%). Attiecīgi 52%, 58% un 39% uzņēmējdarbības vides pārstāvju ir norādījuši, ka *Latvenergo*, *Latvijas Gāzei* un *Rīgas Siltumam* atbilst vides ilgtspējas aspekti. Salīdzinoši vismazāk respondentu vērtējumā šis aspekts atbilst *Rīgas Siltumam*, bet relatīvi vairāk *Latvijas Gāzei*.

Domājot par dažādu ilgtspējīgas attīstības aspektu atbilstību elektroenerģijas, gāzes un siltumapgādes uzņēmumiem, to, ka *Latvenergo* atbilst vides ilgtspējas aspekti, caurmērā biežāk ir minējuši uzņēmumu vadītāji un īpašnieki ar uzņēmuma gada apgrozījumu virs 7 mlj.latu. Savukārt to, ka *Latvijas Gāzei* atbilst sociālās ilgtspējas aspekti salīdzinoši biežāk atzīst respondenti, kuri pārstāv uzņēmumus ar apgrozījumu līdz 100 tūkst. latu. Par sociālās ilgtspējas aspektu atbilstību *Rīgas Siltumam* caurmērā biežāk ir pārliecināti uzņēmējdarbības vides pārstāvji, kas pārstāv uzņēmumus ar apgrozījumu virs 7 mlj.latu.

Iezīmējas tendence, ka *Latvenergo* atbilst vides ilgtspējas aspekti, salīdzinoši biežāk ir minējuši vidējo un lielo uzņēmumu (50 un vairāk darbinieki) vadītāji un īpašnieki.

Par sociālās ilgtspējas aspektu atbilstību *Rīgas Siltumam* relatīvi biežāk, kā caurmērā ir pārliecināti vidējo un lielo uzņēmumu (50 un vairāk darbinieki) vadītāji un īpašnieki.



Bāze: Biznesa vides pārstāvji, kuri zina un kuriem ir izveidojies priekšstats par konkrēto uzņēmumu:  
 [Latvenergo: Visi, n=254; Uzņēmumi ar 50 un vairāk darbinieku, n=37]  
 [Latvijas Gāze: Visi, n=251; Uzņēmumi ar 50 un vairāk darbinieku, n=38]  
 [Rīgas Siltums: Visi, n=256; Uzņēmumi ar 50 un vairāk darbinieku, n=49]

### Att. 3.15. Ilgtspējīgas attīstības aspektu atbilstība uzņēmumiem: dalījumā pēc darbinieku skaita

Iegūtie dati dod iespēju spriest par to, ka Latvijas uzņēmējdarbības vides pārstāvji ir vispārīgi informēti par galvenajiem ilgtspējīgas attīstības principiem un par lielo enerģētikas uzņēmumu praksi ilgtspējīgas attīstības jomā. Tomēr gan pētījuma dati, gan cita informācija par uzņēmumiem parādīja, ka pašreiz Latvijā nav zinātniski pamatotas uzņēmumu ētikas un ilgtspējīgas attīstības vadīšanas metodikas, kā arī nav praktiskās realizācijas sistēmas. Pēc autores domām, šādu metodiku un sistēmu ir nepieciešams un iespējams izstrādāt, pamatojoties uz galveno starptautisko standartu nosacījumiem, nodrošinot galvenās prioritātes – uzņēmuma un sabiedrības savstarpējo ieinteresētību un labumu.

Ilgtspējīgas attīstības koncepcija ir tieši saistīta ar sociālās atbildības principiem. Visi uzņēmumi kā juridiskas personas, saņem no sabiedrības „darbības licences”, saņemot arī tiesības un pienākumus, ko nosaka likumi un lēmumi. Liberalizācijas un globalizācijas ietekmē uzņēmumi paplašina savas uzņēmējdarbības mērogu, kas dod iespēju ievērojami palielināt savu ietekmi uz sabiedrību.

Starptautiskajā līmenī pastāv dažādi līgumi, vienošanās un konvencijas, taču nav starptautisko normu krājuma, kas regulētu komercdarbību un tās ietekmi uz sabiedrību, tādēļ, kā norāda UNCTAD (United Nations Conference on Trade and development) „...augošajām

korporāciju iespējām jābūt līdzsvarotām ar apziņu par nepieciešamību ievērot ētikas normas uzņēmējdarbības jomā” [92].

Enerģētikas nozarē pastāvošais ekonomiskās attīstības modelis nav ilgtspējīgs ilgtermiņa perspektīvā, jo noved pie dabas resursu noplicināšanas un izdara zaudējumus un kaitējumu sabiedrībai. Kā jau minēts, ilgtspējīga attīstība ir attīstība, kas atbilst šīs paaudzes vajadzībām un neapdraud nākamo paaudžu iespējas apmierināt savas vajadzības. Šādas ilgtspējīgas attīstības koncepcijas pamatā ir trīs galvenās komponentes: vides aizsardzība, ekonomiskās izaugsmes nodrošināšana un sociālās līdztiesības nodrošināšana. Arī sociālās atbildības daudzās definīcijas nosaka uzņēmumu atbildību par sociālo interešu ievērošanu uzņēmējdarbības stratēģijā, iekļaujot ekoloģiskos, ekonomiskos un sociālos aspektus un apmierinot sabiedrības un citu ieinteresēto pušu gaidas. Sociālā atbildība, kļūstot par ilgtspējīgas attīstības koncepcijas nodrošināšanas instrumentu, ir jāievēro mūsdienu stratēģiskajā vadīšanā jebkāda mēroga uzņēmumos.

Autores pētījuma rezultāti norāda uz to, ka praktiski nav neviens stratēģiskās vadīšanas elements, ko varētu arī turpmāk izmantot bez pilnveidošanas un *galvenās izmaiņas ir jāveic stratēģiskajā plānošanā un plāna izpildes realizācijā*, taču tam ir nepieciešama vienota pieeja.

## 4. UZŅĒMUMU ILGTSPĒJĪGAS SOCIĀLI ATBILDĪGAS STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS SISTĒMA

### 4.1. Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas principi un modelis

Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas īpatnība ir tā, ka nepieciešams ne tikai precīzi noskaidrot uzņēmumu darbībā ieinteresētās puses, bet arī to savstarpējās attiecības. Dažādu ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanu var nodrošināt, ja plāno uzņēmumu attīstību vairākos aspektos – *laika, vertikālā un horizontālā* aspektā.

Sociālās atbildības plānošanas *laika* aspektu nodrošina savstarpēji saistītu plānu sistēma. Stratēģiskie plāni atspoguļo uzņēmuma attieksmi pret savu nākotni, jo tiek izstrādāti, izskatīti, analizēti attīstības alternatīvie varianti globālā izpratnē (piemēram, notiek darbības nozaru vai reģionu izvēle).

*Horizontālais* plānošanas aspekts paredz uzņēmuma sadarbību ar tādām ieinteresētajām pusēm kā vietējā sabiedrība, valsts un pašvaldības varas iestādes, piegādātāji, klienti, nevalstiskas organizācijas. Īpaši svarīgas uzņēmumam ir attiecības ar vietējo sabiedrību un varas iestādēm.

Valsts varas un pašvaldības iestāžu interese par sadarbību ar uzņēmumu dod iespēju nodrošināt valsts sociālās politikas mērķu realizāciju. Uzņēmumu darbība var veicināt valsts politikas realizāciju tādās jomās kā gados vecāku cilvēku, invalīdu, bāreņu un citu sociāli neaizsargāto iedzīvotāju grupu apkalpošana, sieviešu, ģimenes, jauniešu sociālais atbalsts, izglītības, kultūras, veselības aprūpes, sporta atbalsts u.c. Sociālās atbildības plānošanas *vertikālais* aspekts nozīmē, ka notiek dažādu organizatorisko līmeņu plānu saskaņošana. Lielo uzņēmumu stratēģiskās plānošanas teorijā un praksē tiek izstrādātas stratēģijas šādiem līmeņiem: korporatīvajam (uzņēmuma un tā darbības virzienu stratēģija), uzņēmējdarbības (finanšu stratēģija), funkcionālajam (ražošanas stratēģija katram darbības virzienam), mārketinga, kā arī struktūrvienību (šaurākā skatījumā).

Stratēģisko lēmumu sistēma ir saistīta ar uzņēmuma organizatorisko struktūru, saglabājoties hierarhijām. Tādējādi tiek izstrādāta ilgtspējīga sociāli atbildīga stratēģija un zemāka līmeņa stratēģijas (atsevišķiem darbības virzieniem un struktūrvienībām).

Lai tiktu izstrādāti efektīvi attīstības stratēģiskie plāni, uzņēmuma vadībai jānodrošina organizatoriskie un metodiskie priekšnosacījumi, jānodibina ar kvalificētu analītiķu personālu nokomplektēti attiecīgie dienesti. Augstākai vadībai jā rūpējas, lai tiktu izstrādāti plānošanas standarti, kas nosaka plāna mērķu un rādītāju sistēmu, komunikācijas metodes un termiņus.

Pamatojoties uz iepriekš teikto, autore uzskata, ka ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas procesā funkcijas starp dažādiem organizatoriskajiem līmeņiem sadalās, kā tas ir parādīts 4.1. tabulā.

4.1.tab.

***Pienākumu sadalījums starp dažādiem vadīšanas līmeņiem ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas plānošanas un realizācijas procesā***

Stratēģijas līmenis	Atbildīgās personas	Katram līmenim raksturīgie pasākumi
Uzņēmuma sociāli atbildīga stratēģija	Augstākā līmeņa vadītāji, citi galvenie vadītāji (sociālo programmu daļa)	Sociāli atbildīga stratēģija: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sociālā partnerība</li> <li>- ideoloģija</li> <li>- inovācijas</li> <li>- investīcijas</li> <li>- infrastruktūra</li> <li>- konsultācijas</li> <li>- mācības</li> <li>- lobēšana</li> </ul>
Struktūrvienību sociālā atbildība	Vidējā līmeņa vadītāji (struktūrvienību vadītāji, sociālo programmu vadītāji)	Sociālo investīciju realizācija, pamatojoties uz konkrētā reģiona īpatnībām

*Autores izstrādāts*

Ņemot vērā ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas procesa sarežģītību un vienlaikus nepieciešamību apzināt gala rezultātu visbūtiskāk ietekmējošos elementus, autore piedāvā šādus specifiskus sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas principus:

- uzņēmuma sociālo, ekonomisko un politisko mērķu savstarpēja atbilstība;
- mērķu saskaņošana visos vertikālās vadīšanas struktūras līmeņos;
- uzņēmuma darbības koordinēšana ar ieinteresēto pušu darbībām;
- komunikācijas nodrošināšana vispārīgo uzdevumu izstrādes procesā ar ieinteresētajām pusēm.

Veicot ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas principu satura konkretizāciju, autore secināja, ka ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana nozīmē, ka jāmaina uzskati par stratēģisko plānošanu, uztverot to kā procesu, kurā stratēģijas veidošanu nosaka ieinteresēto pušu savstarpēja mijiedarbība, kas nozīmē – uzņēmumu, tiesību institūciju, izpildvaras un sabiedrības pārstāvju sadarbību. Šāda sadarbība veido uzņēmumu attīstības stratēģiskās prioritātes. Valsts un pašvaldību institūcijas, neiejaucoties uzņēmumu saimnieciskajā, finanšu un citā darbībā, varētu ietekmēt stratēģiskos lēmumus, definējot savas vajadzības vienošanās ceļā.

Lai nodrošinātu uzņēmuma ilgtspēju, izmantojot sociālās atbildības jaunus stratēģiskās plānošanas principus, kas liek ievērot un saskaņot ieinteresēto pušu intereses, autore ir

izstrādājusi stratēģiskās plānošanas modeli, kas parādīts 4.1. attēlā. Izstrādājot šo principiālo modeli, autore vēlējās sasniegt šādus mērķus:

- noteikt sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas posmu secību;
- noteikt un uzskatāmi parādīt saites starp sociālās atbildības stratēģijas sastāvdaļām;
- sistematizēt un loģiski sakārtot sociālās atbildības stratēģijas sastāvdaļu plānošanas posmus;
- noteikt ieinteresētās puses un to vajadzību īpatnības sociālās atbildības stratēģijas sastāvdaļu saturā.

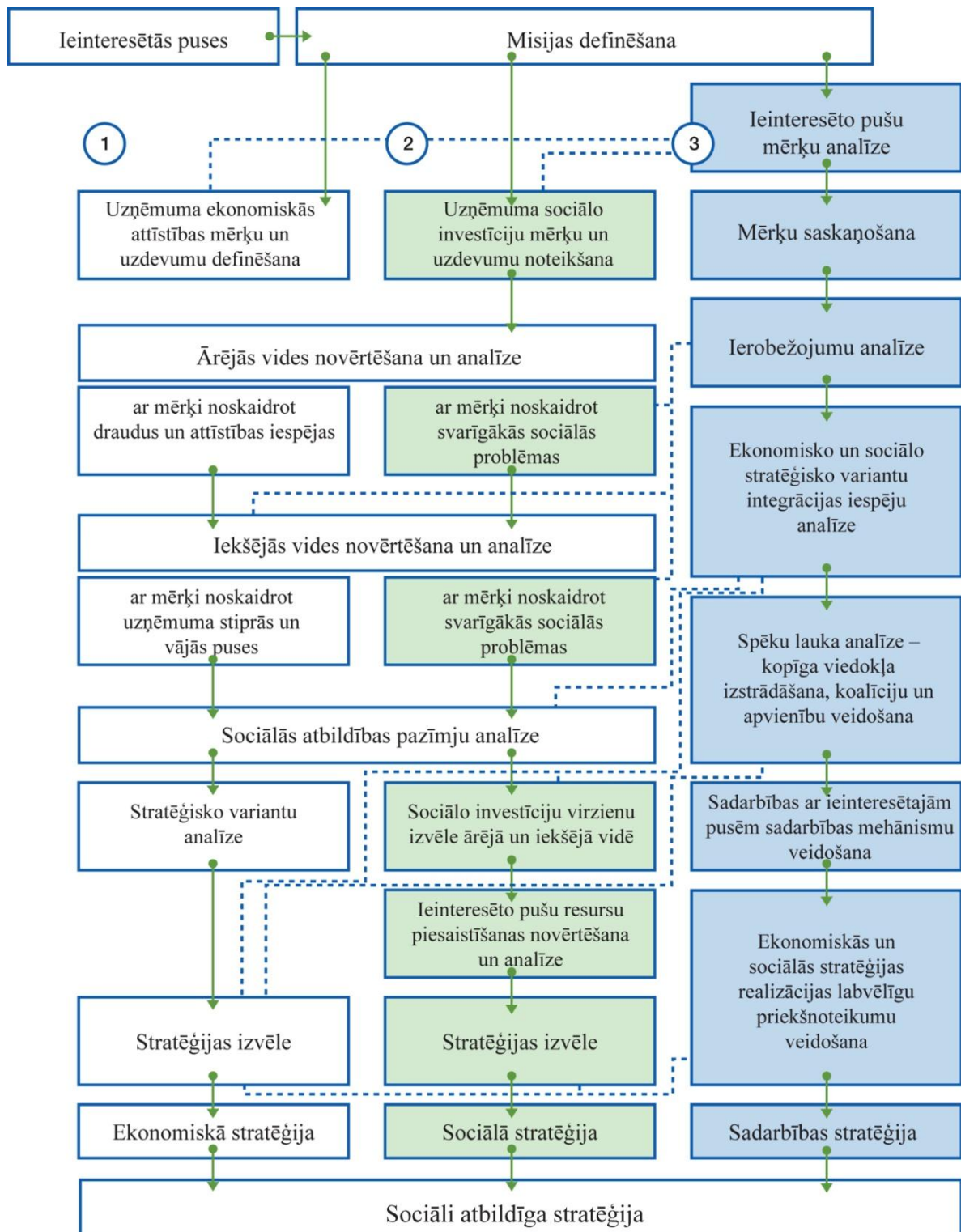
Autores izstrādāto ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas plānošanas modeli pamato atziņa, ka sociālās atbildības stratēģiskā plānošana sākas ar uzņēmuma galveno ieinteresēto pušu noskaidrošanu, jo to vajadzību ievērošana un apmierināšana ir jāatspoguļo tālākā stratēģijas izstrādes procesā.

Kā paredz klasiskā stratēģiskās plānošanas teorija, stratēģiskās plānošanas sākuma pozīcija ir uzņēmuma misijas noteikšana, kura kalpo kā uzņēmuma pastāvēšanas jēgas koncentrēta definīcija un nosaka attīstības vispārīgo virzienu. Uzņēmuma misijā un vērtībās atspoguļojas uzņēmējdarbības tikumības un morāles principi. Misijai lielākā vai mazākā mērā ir jāatspoguļo visu stratēģiski ieinteresēto pušu vajadzības. Šo subjektu interešu izpausme ir atkarīga no uzņēmuma lieluma, tā izvietojuma, pārstāvētās nozares u.tml.

Nosakot sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas secību, autore uzskata, ka nepieciešams nodrošināt stratēģiskās plānošanas procesa nepārtrauktību un atgriezenisko saiti starp visiem posmiem.

4.1. attēlā ar bultiņām parādīta stratēģiskās plānošanas secība, horizontālās līnijas atspoguļo atsevišķu posmu savstarpējās saites.

Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana rada uzņēmuma mērķu mēroga paplašināšanos. Lai nepieļautu kādai no ieinteresētajām pusēm dominēt, vissvarīgākās ir šādas trīs procedūras: ieinteresēto pušu sabalansēta pārstāvniecība visaugstākajā vadības līmenī, uzņēmuma misijas noteikšana, uzdevumu un rādītāju sistēmas veidošana.



**Att.4.1. Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modelis**

*Autores izstrādāts*

Autore uzskata stratēģisko plānošanu par savstarpēji saistītu procesu dinamisku kopumu, kurā katrs nākamais process loģiski izriet no iepriekšējā. Vienlaikus pastāv stabila atgriezeniskā saite, un katrs process ietekmē pārējos. Stratēģiskās plānošanas sistēmas atgriezeniskās saites

veido ārējās un iekšējās vides faktori, kas pēc būtības ir dinamiski un nestabili. Nosakot sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas posmu secību, autore ir ņēmusi vērā stratēģiskās plānošanas nepieciešamos nosacījumus – procesa nepārtrauktību un atgriezenisko saišu nepieciešamību starp visām stadijām.

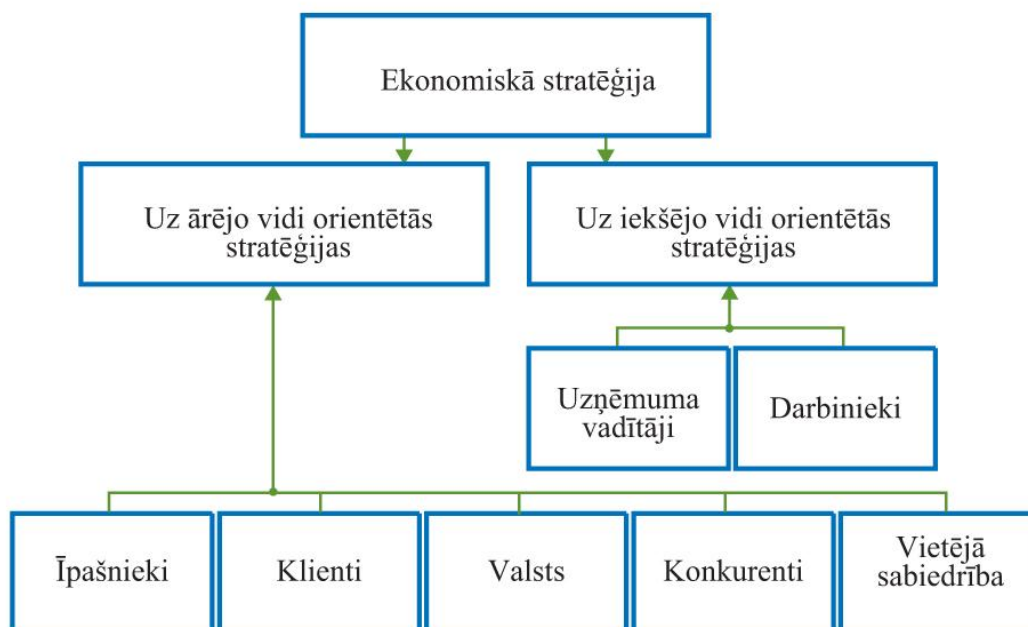
Tādējādi autore ir noteikusi šādus sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas posmus:

1. ekonomiskās stratēģijas definēšana;
2. sociālās stratēģijas definēšana;
3. sadarbības stratēģijas definēšana.

Autores izstrādātajā modelī ir iekļauti *divi jauni posmi* – sociālās un sadarbības stratēģijas definēšana, kas pamatojas uz ieinteresēto pušu vajadzībām, kā arī papildināts ekonomiskās stratēģijas saturs.

Uzņēmums ar savu darbību var ietekmēt sabiedrību gan konstruktīvi, gan destruktīvi. Izmantojot stratēģisko pieeju, ir iespējams izvairīties no destruktīvas uzņēmuma ietekmes uz sabiedrību un valsti, jo tiek ņemtas vērā gan tuvāko ieinteresēto pušu – īpašnieku, uzņēmuma vadības, personāla, klientu – vajadzības, gan tālākā loka ieinteresētās puses – valsts, vietējā sabiedrība, piegādātāji.

4.2. attēlā ir norādītas ieinteresētās puses, kuru vajadzības tiek ņemtas vērā ekonomiskās stratēģijas veidošanas procesā.



**Att.4.2. Ieinteresētās puses, kuru vajadzības jāievēro ekonomiskajā stratēģijā**  
Autores izstrādāts



Uzņēmuma ekonomiskās stratēģijas definēšana un realizācija skar vairāku ieinteresēto pušu vajadzības. Katrai pusei ir savi priekšstati par uzņēmuma atbildību ekonomiskajā jomā, kā tas ir parādīts 4.2.tabulā.

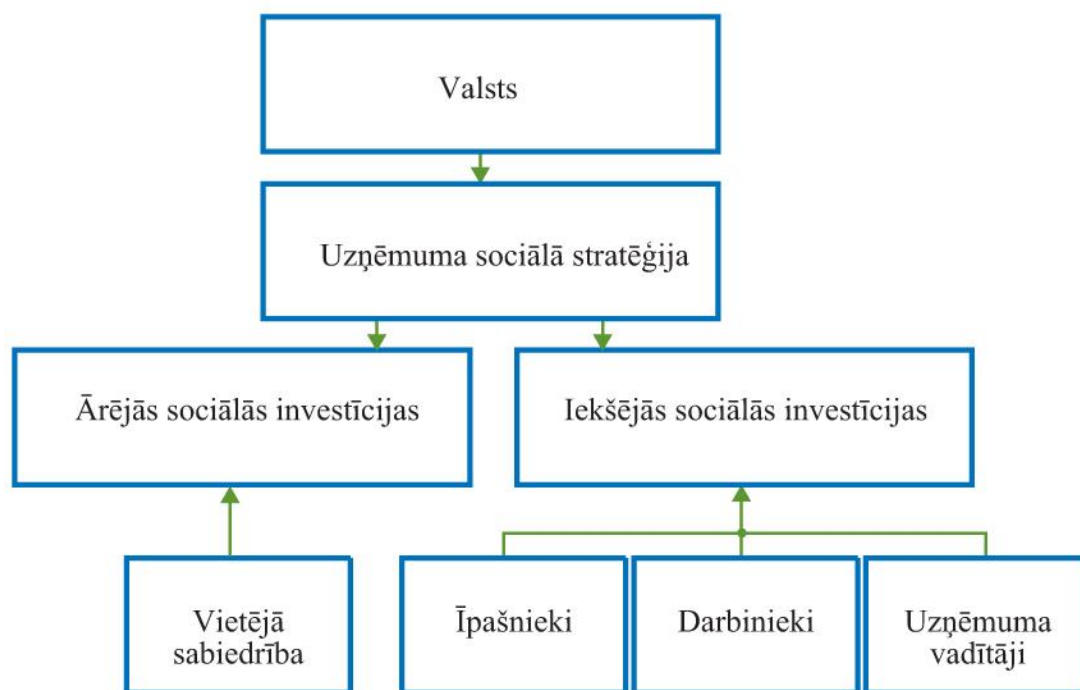
4.2.tab.

***Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana ekonomiskās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā***

Ieinteresētās puses	Vajadzības
Valsts	Nodokļi, nodarbinātība
Konkurenti	Ar neētiskām metodēm neierobežota konkurence, aizliegtu paņēmieni neizmantošana
Piegādātāji	Regulāri maksājumi, ilgtermiņa sadarbība
Vietējā sabiedrība	Nodarbinātība, vides saglabāšana
Klienti	Produkcijas kvalitāte, apkalpošana, vērtība
Personāls	Atalgojums, nodarbinātība
Īpašnieki	Dividendes, kapitāla pieaugums, drošas investīcijas
Uzņēmuma vadītāji	Atalgojums, prestižs, vara

*Autores izstrādāts*

Sociālās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā ir jāņem vērā tādu ieinteresēto pušu kā valsts, vietējā sabiedrība, īpašnieki, personāls, uzņēmuma vadītāji vajadzības (skat. 4.3. attēlu).



***Att.4.3. Ieinteresētās puses, kuru vajadzības jāievēro sociālajā stratēģijā***

*Autores izstrādāts*

Katrai ieinteresētajai pusei ir atšķirīgas vēlmes saistībā ar uzņēmuma iespējamajām sociālajām investīcijām (skat. 4.3. tabulu).

***Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana sociālās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā***

Ieinteresētās puses	Vajadzības
Valsts	Nodokļi, nodarbinātība
Vietējā sabiedrība	Sociālās investīcijas vietējās kopienas problēmu risināšanā
Personāls	Atalgojums, nodarbinātība
Īpašnieki	Uzņēmuma investīciju un sociālās pievilcības palielināšanās
Uzņēmuma vadītāji	Ietekmes palielināšanās, uzņēmuma tēla uzlabošanās

*Autores izstrādāts*

*Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas procesā nepieciešams nodrošināt ekonomiskās un sociālās stratēģijas savstarpējo saiti, pamatojoties uz to, ka ekonomiskajiem procesiem vienmēr ir sociālais aspekts, kura neievērošana apdraud efektīvu stratēģijas realizāciju. Savukārt, sociālajām aktivitātēm vienmēr jābūt ekonomiskam pamatam, bez kura tās nevar tikt realizētas. Lai nodrošinātu ekonomiskās un sociālās stratēģijas organisku vienotību un mijiedarbību, nepieciešama sistēmiska un kompleksa pieeja sociālās atbildības definēšanas procesā. Sociālie procesi kļūst par arvien nozīmīgākiem faktoriem ekonomiskās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā. Tos var uzskatīt gan par uzņēmumu attīstības jaunajām potenciālajām iespējām, gan par jaunu ierobežojumu avotu. Tādējādi ekonomiskās un sociālās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā ir jāņem vērā ieinteresēto pušu vēlmes un vajadzības. Šāda pieeja līdz šim nav izmantota stratēģiskajā plānošanā, taču autore piedāvā integrēt šīs aktuālās laikmetam atbilstošās vērtības stratēģiskā plāna izstrādes procesā. Ir jāņem vērā, ka ieinteresēto pušu vēlmes var būt pretrunīgas un reizēm pat konfliktējošas. Lai saskaņotu ieinteresēto pušu mērķus, izstrādātu kopīgu viedokli par nākotnes attīstības scenārijiem, izpētītu ierobežojumus, noskaidrotu vislabvēlīgākās savienības un koalīcijas, radītu vislabākos nosacījumus ekonomiskās un sociālās stratēģijas realizācijai, nepieciešams izstrādāt sadarbības stratēģiju, kura līdz šim netika izstrādāta.*

Stratēģiskās vadīšanas pamatā ir stratēģiskā plāna izstrāde un realizācija. Pēc autores domām, pamatojoties uz sociālās atbildības principiem, ir iespējams noteikt, ka sociāli atbildīga stratēģija ir galvenais uzņēmuma attīstības virziens, ko nosaka ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana un sadarbība ar šīm ieinteresētajām pusēm, kad optimāli tiek saskaņoti uzņēmuma mērķi un iespējas ar ārējās vides faktoriem. 4.4. tabulā ir sniegts divu plānošanas modeļu salīdzinājums, kas apkopotā veidā parāda autores ieguldījumu stratēģiskās plānošanas modeļa attīstībā.

**Klasisko stratēģiskās plānošanas modeļu salīdzinājums ar sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modeli**

Salīdzinājuma pazīmes	Stratēģiskā plānošana	Sociāli atbildīga stratēģiskā plānošana
Orientācija uz interesēm	Īpašnieki	+ uzņēmuma vadītāji, darbinieki, vietējā sabiedrība, valsts
Principi	Sistēmiska pieeja, posmi, variācijas	+ savienojamība, saskaņotība, komunikabilitāte
Stratēģiskā analīze	Ārējās un iekšējās vides analīze, sociālās vides analīze kontekstā ar ietekmi uz ekonomisko stratēģiju	+ ārējās vides analīze ar mērķi noskaidrot sociālo investīciju visperspektīvākos objektus + ekonomiskās un sociālās stratēģijas savstarpējas atbilstības analīze + interešu stratēģiskā analīze + uzņēmuma sociālās atbildības pakāpes analīze
Stratēģiskā izvēle	Izaugsme, rentabilitāte	+ ieinteresēto pušu vajadzību bilance

*Autores izstrādāts*

Tādējādi redzams, ka sociāli atbildīga stratēģiskā plānošana dod iespēju sistēmiski uztvert un novērtēt darbības, kas vērstas gan uz konkurenci, gan uz sadarbību, un izpētīt dažādu elementu mijiedarbību uzņēmumā, uztverot uzņēmuma darbību kā atvērtu sistēmu, kas ir atkarīga no iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. Svarīgi ir ņemt vērā, ka konkurences pārākumu un ilgtspēju veido cilvēku kapitāls un tā vērtība mainās visu ieinteresēto pušu ietekmē.

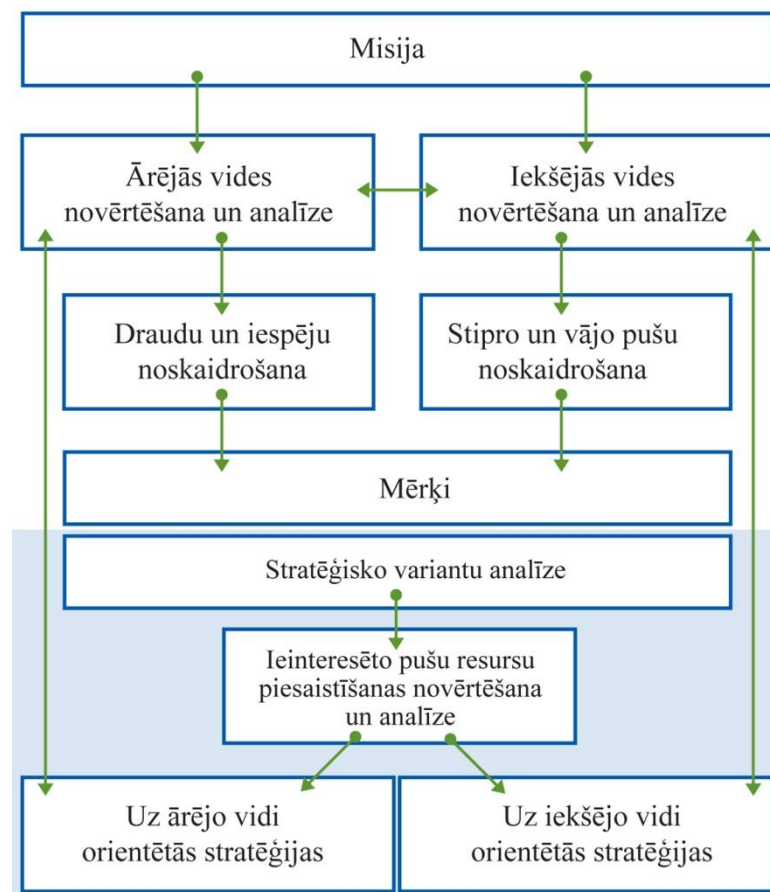
Tradicionālie plānošanas modeļi tiek izstrādāti, pamatojoties uz ekonomisko mērķu noteikšanu un uzņēmumu darbības novērtēšanu, orientējot visu stratēģiskās plānošanas procesu tikai uz finanšu plūsmu. Autores izstrādātā sistēma dod iespēju novērst minētās pieejas konceptuālos trūkumus un iekļaut stratēģiskās plānošanas procesā cilvēcisko vērtību sistēmu.

Lai nodrošinātu izstrādātās stratēģiskās plānošanas sistēmas realizāciju, nepieciešams detalizēt ekonomiskās, sociālās un sadarbības stratēģijas saturu, izmantojot tam piemērotus mehānismus.

## 4.2. Ekonomiskās stratēģijas definēšana

Detalizējot sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas sistēmu (skat. 4.4. attēlu), autore ir izstrādājusi ekonomiskās, sociālās un sadarbības stratēģijas plānošanas procedūru.

Ekonomiskās stratēģijas plānošanā autore uzskata par lietderīgu ievērot vispārpieņemtos uzņēmējdarbības stratēģijas izstrādes metodoloģijas principus.



#### **Att.4.4. Ekonomiskās stratēģijas plānošanas posmi**

*Autores izstrādāts*

Ekonomiskās stratēģijas plānošanas procesā autore uzskata par nepieciešamu iekļaut četrus posmus, kuri tiek izmantoti visās stratēģiskās plānošanas sistēmās:

- stratēģiskā analīze;
- mērķu noteikšana;
- stratēģisko variantu analīze;
- stratēģijas definēšana.

Mērķu noteikšanas posmā autore piedāvā integrēt jaunu saturu, iekļaujot ieinteresēto pušu resursu piesaistīšanas novērtēšanu un analīzi, kas turpmāk tiek ņemts vērā uz ārējo un iekšējo vidi orientētās stratēģijās.

Nepieciešams ir akcentēt ekonomiskās stratēģijas, kā sociāli atbildīgas stratēģijas sastāvdaļas, plānošanas īpatnības. Autore uzskata, ka plānošanas vajadzībām sociālās atbildības dažādās izpausmes ekonomiskajā darbībā iespējams apvienot divās grupās:

- ierobežojumu ievērošana, t.sk. sabiedrības morālo un ētisko prasību ievērošana;
- mārketinga stratēģiju realizācija, pamatojoties uz sociāli svarīgas problēmas apzināšanu.

Tomēr jākonstatē, ka sociālo problēmu apzināšana ir laikietilpīgs process. To labi raksturo S. Zadeka [115] četri problēmas apzināšanas posmi (skat. 4.5. tabulu).

4.5.tab.

**Problēmas apzināšanas četri posmi**

Posms	Raksturīgās īpatnības
Slēptais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- par sociālo problēmu ir norūpējušies tiesībsargājošo institūciju un sabiedrisko organizāciju pārstāvji;</li> <li>- zinātnisko un citu ticamu datu ir maz;</li> <li>- problēma nav zināma uzņēmējdarbības vidē vai šī vide problēmu neatzīst.</li> </ul>
Parādīšanās	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politiķi un mediji sāk apspriest problēmu;</li> <li>- tiek uzsākta problēmas zinātniska izpēte, taču datu joprojām trūkst;</li> <li>- vadošie uzņēmumi meklē problēmas risināšanas iespējas.</li> </ul>
Konsolidācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uzņēmumiem rodas pieredze problēmas risināšanā;</li> <li>- sākas tiesvedības procesi, kurus ir izraisījusi problēma, arvien asāk tiek apzināta jaunas likumdošanas nepieciešamība;</li> <li>- uzņēmumi brīvprātīgi izstrādā standartus, sāk kopīgas aktivitātes.</li> </ul>
Institucionalizācija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiek pieņemti jauni likumi, ieviestas jaunas uzņēmējdarbības normas;</li> <li>- tiek radīti un kļūst par paraugu citiem jauni uzņēmējdarbības modeļi</li> </ul>

*Avots:* Zadek S. The Path to Corporate Responsibility. Best Practice. Harvard Business Review. December 2004. 5 p.

Pamatojoties uz uzņēmējdarbības mūsdienu praksi, autore uzskata, ka visvairāk tiek ņemti vērā tādi ierobežošanas varianti kā integrācija uzņēmuma ekonomiskajā stratēģijā un negatīvā efekta samazināšana, izmantojot koalīciju un lobiju veidošanu.

Ierobežojumu integrācija ekonomiskajā stratēģijā tiek vērsta uz uzņēmuma pilsoniskās pozīcijas demonstrēšanu, ekonomiskās darbības sabiedriskās nozīmes nostiprināšanu, kas izpaužas kā valsts un sabiedrības noteikto morālo un likumdošanas ierobežojumu ievērošana.

Sakarā ar to, ka sabiedriskās domas un citu ierobežojumu ignorēšana negatīvi ietekmē uzņēmumu vērtību, pārdošanas apjomus, peļņu, ir svarīgi ņemt vērā ierobežojumus uzņēmumu attīstībai, paredzot sociālās atbildības integrāciju uzņēmējdarbības koncepcijā. Lai veiksmīgi to izmantotu, nepieciešams apzināties sabiedrības aktuālās problēmas un atbilstoši un savlaicīgi uz tām reaģēt.

Sabiedrība uzņēmumus ietekmēs arvien spēcīgāk, tādēļ ir nepieciešams stratēģijas izstrādes posmā prognozēt ieinteresēto pušu ietekmes iespējamus variantus un paredzēt uzņēmuma preventīvu stratēģisku rīcību šajā jomā, neskatoties uz problēmu apzināšanas darbietilpību.

Lai uzņēmums spētu savlaicīgi un ātri reaģēt uz sabiedrības prasību izmaiņām, neutralizējot negācijas un ierobežojošos faktorus, nepieciešama elastīga un profesionāla uzņēmuma informācijas sistēma. Autore uzskata, ka uzņēmuma informācijas sistēmai ir jābūt visaptverošai,

spējīgai elastīgi piemēroties jaunai realitātei, tai jābūt orientētai ne tikai uz ekonomiski svarīgu informāciju, bet arī spēt analizēt sabiedrības, pašvaldību, valsts pārvaldes institūciju prasības, kā arī prognozēt šo prasību izmaiņas.

Ierobežojumu negatīvās ietekmes samazināšanu iespējams panākt, veidojot lobijus un koalīcijas, izmantojot informāciju par to spēku interesēm un prasībām, kuri rada ierobežojumus. Taču sociāli atbildīgs uzņēmums šādas iespējas izmanto neapdraudot ieinteresēto pušu interesēs un to regulē sociālā stratēģija.

### **4.3. Sociālās stratēģijas definēšana**

Sociālās stratēģijas izstrādes procesā nepieciešams ir izvēlēties un realizēt sociālās investīcijas, kas ir vērstas uz iekšējo un ārējo vidi ar mērķi apmierināt ieinteresēto pušu vajadzības un vēlmes. Sociālās atbildības realizācija mūsdienu apstākļos nozīmē stratēģisku pieeju sociālo investīciju izvēlē, kas tiek nodrošināta visās vienota vadības cikla stadijās, kur ietilpst situācijas izpēte, alternatīvu variantu izstrāde, lēmumu pieņemšana un realizācija. Sociālajām investīcijām piemīt sistēmisks raksturs, tās ir saistītas ar uzņēmuma misiju un uzņēmējdarbības attīstības stratēģiju. Stratēģiskās plānošanas procesā jānodrošina visa personāla līdzdalība sociālo investīciju realizācijā, kā arī gan uzņēmuma, gan ieinteresēto pušu resursu izmantošana.

Sociālajām investīcijām ir raksturīgas šādas īpatnības:

- sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm kopīga līdzekļu investēšana;
- sarežģīta efektivitātes novērtēšana;
- iespējams izmantot investēšanas formas un metodes, kuras nav iespējams pielīdzināt ekonomiskajiem rādītājiem un aprēķināt tiešu materiālo ieguvumu;
- iespējama bezatlīdzības finanšu resursu, materiālo un nemateriālo aktīvu ieguldīšana.

Analizējot sociālās investīcijas vispirms jānovērtē investīciju efekts ārējā vidē un pēc tam jāizskata, kā uzņēmuma darbība ir veicinājusi reputācijas izaugsmi un pozitīvā tēla veidošanu, radot iespēju paplašināt klientu loku, uzlabot attiecības ar vietējās sabiedrības kopienām un varas iestādēm.

Autore konstatējusi, ka pašreiz nav zināmas metodikas, kas dotu iespēju apkopot un kvantitatīvi novērtēt sociālo investīciju ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem. Nav iespējams precīzi aprēķināt sociālo investīciju ietekmi uz uzņēmumu reputāciju un tēlu.

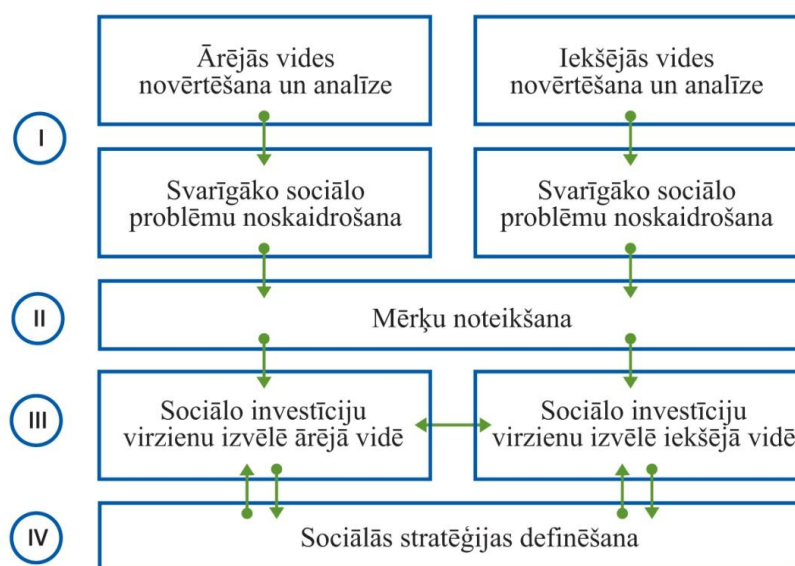
Sociālās stratēģijas plānošanas vajadzībām ir iespējams izmantot kvalitatīvo aprakstu, dažus rādītājus, piemēram, darbavietu radīšana, sieviešu, pusaudžu nodarbinātība, sociāli neaizsargāto iedzīvotāju kategoriju (invalīdi, daudz bērnu ģimenes) stāvokļa uzlabošana u.c.

Autore uzskata, ka sociālo investīciju plānošanā ir šādas galvenās problēmas:

- attīstības mērķu kvantitatīvās izteiksmes neskaidrība;
- attīstību nodrošinošo resursu un mērķu sasniegšanas līdzekļu un metožu nenoteiktība;
- investīciju efektivitātes noteikšanas metodikas trūkums.

Sociālo investīciju mērķis ir nostiprināt sociālās atbildības pozitīvo ietekmi uz uzņēmuma attīstību un tas prasa īpaši augstu stratēģiskās analīzes kvalitāti, kas ir saskaņā ar ieinteresēto pušu vajadzībām.

Sociālās stratēģijas plānošanas loģika atbilst stratēģiskās plānošanas sistēmā pieņemtai secībai un, ņemot vērā plānošanas objekta īpatnības, ietver stratēģisko analīzi, mērķu noteikšanu, sociālo investīciju virzienu izvēli, stratēģijas definēšanu (skat. 4.5.attēlu).



**Att. 4.5. Sociālās stratēģijas definēšanas secība**

*Autores izstrādāts*

Sociālās stratēģijas definēšanas procesā nepieciešams veikt šādus analītiskos un prognozēšanas darbus:

- sociālās vides analīzes mērķu un virzienu noteikšana;
- informācijas gūšanas avotu atlase;
- informācijas vākšana un analīze;
- perspektīvāko problēmu atlase;
- uzņēmuma iespējamā ieguldījuma novērtēšana;

- ekonomisko iespēju novērtēšana;
- sarunas ar ieinteresētajām pusēm.

Sociālās stratēģijas izstrādes analītiskajā posmā nepieciešams izpētīt uzņēmuma ārējās un iekšējās vides rakstura īpatnības. Ārējās vides analīzes galvenais uzdevums ir vissvarīgāko pašreizējo un perspektīvo sociālo problēmu izpēte un noteikšana.

Lai organizētu sociālās informācijas par izmaiņām ārējā vidē novērošanu, autore uzskata par nepieciešamu sadalīt to, atkarībā no mainīguma pakāpes, trīs grupās: pastāvīgā, periodiskā un mainīgā, kā tas parādīts 4.6.tabulā. Šādam dalījumam zināmā mērā ir nosacīts raksturs.

4.6. tab.

**Sociālās informācijas klasifikācija pēc mainīguma pakāpes**

Pastāvīgā	Periodiskā	Mainīgā
Sociālā infrastruktūra Demogrāfija Iedzīvotāju nacionālais sastāvs	Dzīves līmenis Sociālais atbalsts Nodarbinātības rādītāji Migrācijas plūsmas Inflācija	Iedzīvotāju ienākumi Ekonomiskie rādītāji Vietējo varas iestāžu atbalsts (sociālā partnerība) Sadarbība ar augstākstāvošām struktūrām

*Autores izstrādāts*

Pie pastāvīgās informācijas autore attiecina ziņas, kas mainās salīdzinoši lēnos tempos. Periodiskā informācija ietver tādus datus, kuru izmaiņas iespējams kvalitatīvi novērtēt vienu vai divas reizes gadā. Mainīgā informācija prasa uzņēmuma vadītāju pastāvīgu uzmanību, jo šie dati (cenas, konkurence, klienti u.c.) ātri mainās un noveco.

Sociālās informācijas analīzi autore sadala divos līmeņos. Pirmajā novērtēšanas līmenī nepieciešams veikt sociālā lauka analīzi, kas raksturo sociālo problēmu mērogu un tipoloģiju, galveno rādītāju izmaiņu likumsakarības, ātrumu un virzienus, ilgtspējas pakāpi. Otrajā līmenī ir jāveic sarežģītāka analīze, kas ļaus noskaidrot iemeslu un seku sakarības, situāciju veidojošos nosacījumus. Pamatojoties uz iegūto informāciju, nepieciešams novērtēt uzņēmuma iespējamo ieguldījumu šo sociālo problēmu risināšanā. Aprakstītās analīzes rezultātā jāiegūst:

- pētāmās sociālās situācijas apraksts ar sistēmai raksturīgajām pazīmēm;
- situācijas novērtēšanu pēc kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem parametriem;
- noteiktās situācijas iemeslu noskaidrošanu;

Ārējās sociālās vides analīzes galvenos virzienus autore parādīja 4.7.tabulā



**Ārējās sociālās vides analīzes virzieni**

Virzieni	Rādītāji
Iedzīvotāju veselības stāvoklis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedzīvotāju mirstība darbaspējīgā vecumā</li> <li>- Traumatiska un profesionālās saslimstības līmenis</li> <li>- Slimības, t.sk. ar darbspējas zaudēšanu</li> </ul>
Dzīves līmenis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedzīvotāju ienākumi</li> <li>- Nodrošināšana ar kultūras, izglītības iestādēm, ar dzīvokļiem</li> <li>- Nodrošināšana ar sociālās infrastruktūras objektiem</li> <li>- Ienākumu līmenis, ienākumu sadalīšanās starp iedzīvotāju grupām</li> <li>- Darba tirgus stāvoklis</li> </ul>
Citi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demogrāfiskie rādītāji</li> <li>- Noziedzības rādītāji</li> <li>- Bez vecāku aprūpes palikušo bērnu skaits</li> <li>- Jaunatnes politika</li> <li>- Sociālais atbalsts un palīdzība sociāli neaizsargātajām iedzīvotāju grupām u.c.</li> </ul>

*Autores izstrādāts*

Pie ārējās vides analīzes pieder arī to ierobežojumu analīze, kuri var apgrūtināt sociālās stratēģijas definēšanu un realizāciju, taču šo ierobežojumu negatīvās ietekmes nivelēšana notiek sadarbības stratēģijas izstrādes procesā, veicot ieinteresēto pušu mērķu analīzi.

Uzņēmuma iekšējās sociālās vides analīzes procesā tiek novērtētas personāla sociālās programmas un vajadzības, galvenās no kurām autore parādīja 4.8.tabulā.

**Uzņēmuma iekšējās sociālās stratēģijas saturs**

Stratēģiskie virzieni	Sociālās programmas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbinieku skaita un to profesionālās un kvalifikācijas struktūras regulēšana</li> <li>- Darba resursu nodrošināšana citu stratēģisko virzienu mērķu sasniegšanai</li> <li>- Personāla stabilitāte, kvalifikācijas paaugstināšana, motivācijas sistēmu ieviešana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darba vides un darba drošības uzlabošana</li> <li>- Sociālā apdrošināšana</li> <li>- Kultūras, izglītības, sporta pasākumu organizēšana</li> <li>- Pabalsti ģimenēm ar bērniem</li> </ul>

*Autores izstrādāts*

Vispopulārākie uzņēmumu sociālo programmu virzieni ir personāla attīstība, veselības aizsardzība un droša darba vide.

Par pamatu iekšējās sociālās politikas veidošanā uzņēmumiem lietderīgi ir izmantot starptautisko standartu SA 8000 „Sociālā atbildība”, kas nosaka pamata kritērijus, lai novērtētu galvenos aspektus (skat. 4.9.tabulu).

**SA 8000 standarta prasības**

Uzņēmumam savos dokumentos jādeklarē noteiktas saistības attiecībā uz:	Uzņēmums apņemas savā ikdienas praksē ievērot standarta prasības attiecībā uz:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bērnu darbu</li> <li>- piespieddarbu</li> <li>- diskrimināciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veselību un drošības tehniku</li> <li>- profesionālo apvienību brīvība un tiesības</li> <li>- pārrunas starp darbadevēju un arodbiedrībām</li> <li>- disciplinārsodiem</li> <li>- darbalaiku</li> <li>- kompensācijām</li> </ul>

Avots: standarts SA 8000 „Sociālā atbildība”

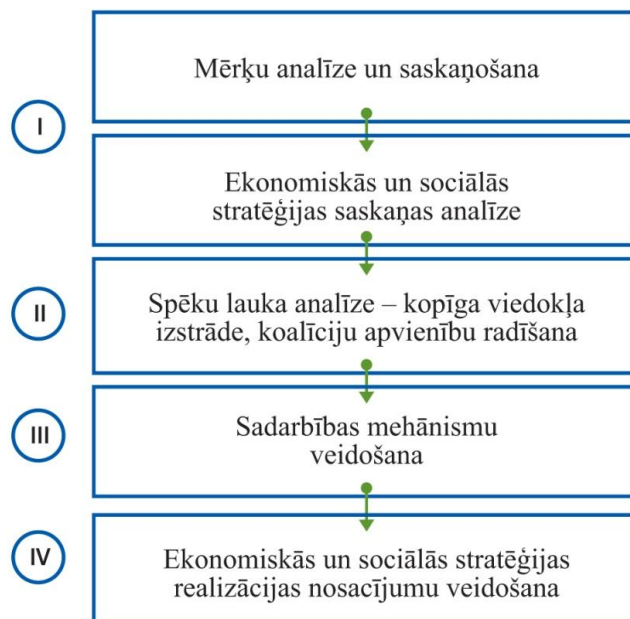
Tādējādi, pamatojoties uz ārējās un iekšējās vides analīzi, sadarbībā ar vietējiem varas pārstāvjiem iespējams noteikt visaktuālākās sociālās problēmas, plānot iespējamo sociālo izdevumu saturu un apjomu. Svarīgi ir noteikt problēmu prioritātes, kas ir nozīmīgas patērētājiem, iedzīvotājiem. Ar šādu rīcību iespējams iegūt divas priekšrocības: atrisināt patiesi aktuālu sociālo problēmu un veicināt patērētāju lojalitāti.

Izvēloties sociālās programmas uzņēmumiem jāvērtē, lai šīs programmas atbilstu uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, būtu atbilstošas uzņēmuma finansiālām u.c. iespējām, veicinātu uzņēmuma ekonomiskās stratēģijas panākumus. Sociālās investīcijas jāveic tām iedzīvotāju grupām, kuras nesaņem tās no citiem avotiem, t.sk. no budžeta līdzekļiem. Sociālajām investīcijām jābūt konsekventam ilgtermiņa raksturam, lai tiktu sasniegti plānotie rezultāti. Sociālo investīciju virzienu izvēles posmā uzņēmumam ir iespēja plānot arī sadarbības iespējas ar ieinteresētajām pusēm.

Pamatojoties uz ārējās un iekšējās vides analīzes rezultātiem, uzņēmums definē sociālo stratēģiju, kurā tiek noteikti galvenie prioritārie sociālo investīciju realizācijas virzieni un apsver ieinteresēto pušu materiālo un nemateriālo resursu piesaistes un sadarbības iespējas. Lai sociālā stratēģija būtu pamatota un veiksmīga ir nepieciešama autores piedāvātā jaunā sadarbības stratēģija.

### 4.3. Sadarbības stratēģijas definēšana

Sadarbības stratēģijas galvenais uzdevums ir veidot uzņēmuma un ieinteresēto pušu vajadzību un vēlmju saskaņošanas mehānismu, kas ļauj nodibināt stabilas saites ilgtermiņā. Lai uzņēmums spētu veiksmīgi realizēt izstrādātās stratēģijas, tam jārada kompromiss ar ieinteresētajām pusēm, kuru izpratne par realitāti, ideoloģija un uzskati ne vienmēr sakrīt ar to, kā šīs vērtības saprot uzņēmums. Autore ir izstrādājusi sadarbības stratēģijas veidošanas galvenos posmus, kas ir parādīti 4.6.attēlā.



**Att. 4.6. Sadarbības stratēģijas definēšanas secība**

*Autores izstrādāts*

Lai veiktu *pirmajā posmā* paredzēto ieinteresēto pušu mērķu analīzi un saskaņošanu, autore uzskata par nepieciešamu ņemt vērā to, ka uzņēmums ir sabiedriskais institūts, kas kalpo saviem klientiem un apmierina to gaidas. Katrai ieinteresētai pusei ir savas specifiskās ekonomiskās sociālās vēlmes, kas nesakrīt ar citiem.

Analīzes mērķis – sadarbības perspektīvo vadlīniju noskaidrošana. Ļoti liela nozīme pušu mērķu un vēlmju izpētei ir piemēram, gadījumos, ja notiek personāla samazināšana, ražošanas sadalīšana vai apvienošana, uzņēmuma pārdošana u.c. Šajā gadījumā var rasties pretrunas starp īpašniekiem un uzņēmuma vadību no vienas puses un sabiedrību un valsti – no otras puses. Parasti šo pretrunu pamats – konflikts starp peļņas gūšanu un nodarbinātību. Pretrunas var rasties starp ilgtermiņa un īstermiņa mērķiem, starp ekonomiskajiem un sociālajiem mērķiem. Ieinteresēto pušu vajadzību pretrunu piemērs parādīts 4.10.tabulā.

*4.10.tab.*

***Ieinteresēto pušu vajadzību pretrunas***

	Akcionāri	Uzņēmuma vadītāji
Dividenžu izmaksas	Ienākumu pieaugums	Investīciju samazināšanās
Darba algas palielināšana	Izdevumu palielināšanās, kas samazina peļņu	Ienākumu palielināšanās

*Autores izstrādāts*

Tādējādi, mērķu konfliktu atrisināšanas problēma ir aktuāla. Lai noskaidrotu pozīcijas, katras ieinteresētās puses vajadzības, autore uzskata par nepieciešamu veikt katras puses

vajadzību analīzi un noskaidrot to ietekmes spēku. Ieinteresēto pušu mērķus var noskaidrot un izpētīt, pamatojoties uz anketēšanas, novērošanas, intervēšanas datiem. Iegūtos datus autore uzskata par lietderīgu salikt prioritārā secībā, kas dod iespēju rast kompromisu pretrunīgu lēmumu saskaņošanas gadījumā. Lai vairāku ieinteresēto pušu vajadzības un vēlmes tiktu, pēc iespējas, maksimāli ievērotas un apmierinātas, pēc autores domām, nepieciešams izmantot interešu savienošanas pieeju. Ieinteresēto pušu mērķu saskaņošanas un ieguvumu piemērs parādīts 4.11.tabulā.

4.11.tab.

### Mērķu saskaņošanas piemēri

Mērķu piemēri	Ieguvumi			
	Īpašnieki	Personāls	Sabiedrība	Valsts
Tirgus daļas palielināšanās	Peļņa, investīcijas	Darba alga, nodarbinātība	Vajadzību apmierināšana	Nodokļi, darba vietas, iedzīvotāju ienākumi
Jaunu tirgu apguve	+konkurētspējas nostiprināšana, pārdošanas apjomu pieaugums	Darba alga, nodarbinātība	Vajadzību apmierināšana	Nodokļi, darba vietas, iedzīvotāju ienākumi
Sociālie projekti (labklājības paaugstināšana, investīcijas vidē u.c.)	Laba reputācija, iedzīvotāju un varas atbalsts	Darba alga	Vajadzību apmierināšana	Sociālās vides stabilizācija

*Autores izstrādāts*

Izstrādājot šos piemērus, autore ir pamatojusies uz pieņēmumiem, ka:

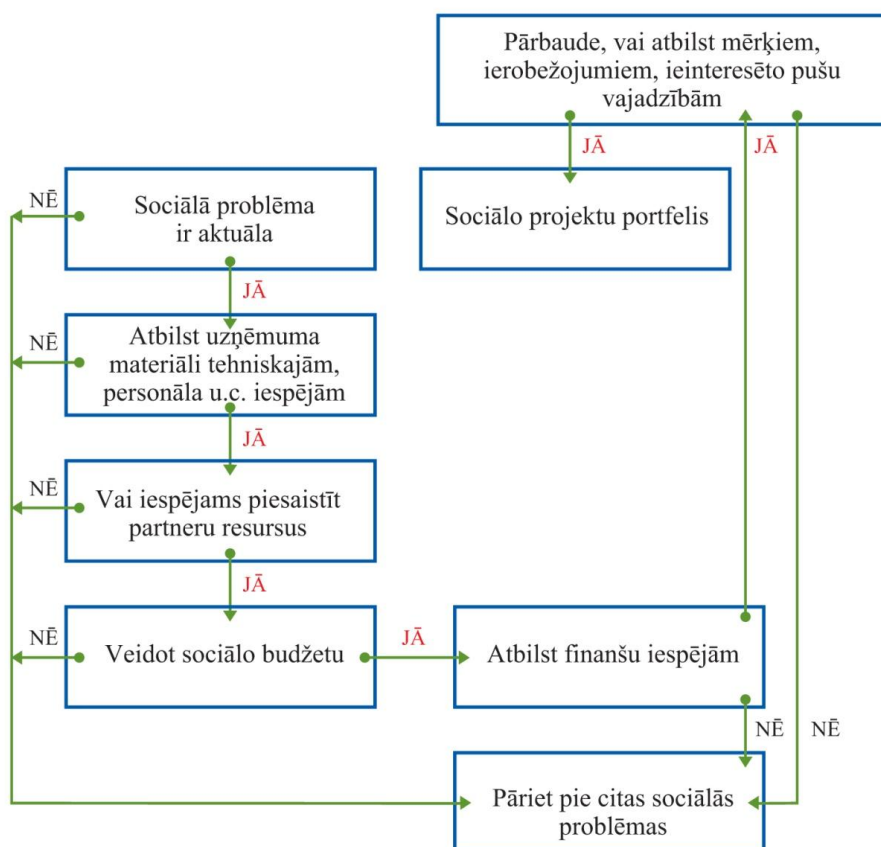
- sociāli atbildīgs ir finansiāli stabils uzņēmums;
- peļņa tiek virzīta uz sociālās misijas izpildi;
- stratēģisko mērķu saskaņotība veicinās dažādu ieinteresēto pušu ietekmes līdzsvaru.

Protams, mērķu saskaņošanas pieejas izvēle ir atkarīga no tā, cik lielā konfliktā atrodas ieinteresēto pušu vajadzības un ietekmes, kā arī uzņēmuma ekonomiskais stāvoklis.

Sadarbības stratēģijas izstrādes *otrajā posmā* nepieciešams veikt analīzi par ekonomiskās un sociālās stratēģijas saskaņotību un atbilstību ārējiem un iekšējiem uzņēmuma resursiem. Katra uzņēmuma sociālā politika ir individuāla un tas katrā savas attīstības posmā nosaka sociālo izdevumu līmeni. Sociālā atbildība nenozīmē, ka peļņas loma ir mazinājusies. Visas sociālās investīcijas ir tieši saistītas ar komercdarbību un ir efektīvas, ja tiek izvērtētas tikpat rūpīgi, kā komerciālie ieguldījumi, kas veicina peļņas gūšanu. Nepieciešams noskaidrot, kuras sociālās problēmas atbilst uzņēmuma resursu iespējām un vērtību virzieniem, kas dos iespēju pamatoti

vērtēt uzņēmuma partneru dalības iespējas kopējos investīciju projektos un uzņēmuma ierosinātajās sociālajās aktivitātēs.

Stratēģiju saskaņotības analīzes nolūkā, kā metodisku paņēmieni, iespējams izmantot testēšanu, kuras saturs ir atkarīgs no sociālo investīciju veida. Ja sociālās investīcijas attiecas uz ekonomiskās stratēģijas realizāciju (CRM marketinga koncepcija), tiek vērtēta to atbilstība uzņēmuma finansiālajām iespējām. Ja sociālās investīcijas nav saistītas ar uzņēmuma pamatdarbību, tiek pārbaudīta to atbilstība uzņēmuma resursu iespējām, kā tas ir parādīts 4.7.attēlā.



**Att. 4.7. Uzņēmuma sociālo investīciju iespēju testēšana**

*Autores izstrādāts*

Tādējādi plānošanas stadijā ir nepieciešams nodrošināt ekonomiskās un sociālās stratēģijas saskaņotību, kas dos iespēju izvairīties no konfliktiem ar ieinteresētajām pusēm un nostiprinās ekonomiskās un sociālās stratēģijas pozitīvo mijiedarbību.

Sadarbības stratēģijas izstrādes *trešajā posmā* ir jāveic „spēku lauka” analīzi, ņemot vērā, ka uzņēmuma panākumus ietekmē risinājumi, kas rodas pārrunu procesā ar ieinteresētajām pusēm, kurām ir vara lai uzspiestu uzņēmumam darbības ierobežojumus. Ar terminu „spēku lauks” autore apzīmēja ieinteresēto pušu varas ietekmes pakāpi uz uzņēmumu. Šajā plānošanas

posmā ir svarīgi adekvāti vadīt opozīcijas pretošanos, ja tā darbojas pret uzņēmumam vēlamā rezultāta sasniegšanu. Nepieciešams novērtēt notikumu galveno dalībnieku ietekmes spēkus, pozīcijas un lomas, kā arī iespējamo izmaiņu tendences. Katras ieinteresētās puses rīcībā ir dažādi ietekmes mehānismi, dažus visizplatītākos autore ir parādījusi 4.12.tabulā.

4.12.tab.

#### ***Ieinteresēto pušu iespējas ietekmēt uzņēmuma stratēģijas***

Stratēģijas	Ieinteresētās puses	Ietekmes iespējas
Sociālā	Īpašnieki Uzņēmuma vadītāji Personāls	Sociālo projektu ignorēšana
	Vietējā sabiedrība	Atbalsta nesniegšana uzņēmuma darbībai
Ekonomiskā	Valsts	Ierobežojošie likumi
	Sabiedrība	Pasākumi/akcijas pret uzņēmuma darbību
	Personāls	Pretošanās stratēģijas ieviešanai
	Īpašnieki	Stratēģijas pieņemšanas bloķēšana, neatbalstīšana
	Uzņēmuma vadītāji	

*Autores izstrādāts*

Ietekmes iespēju izmantošana ir atkarīga no vairākiem apstākļiem. Ieinteresēto pušu pozīciju analīzes vajadzībām autore uzskata par iespējamu izmantot tādas raksturīpašības kā ietekmīgums, agresija, iespējamais spiediens, kuras dažādās kombinācijas dod iespēju prognozēt koalīciju vai apvienību veidošanas iespējas, kā arī iespējamo ietekmi uz uzņēmuma stratēģijām. Piemēram, patērētāji spēj būt ļoti ietekmīga ieinteresētā puse, kas ietekmē uzņēmuma darbību vairākos aspektos. „Spēku lauka” analīze dod iespēju prognozēt vairākus scenārijus, pēc kuriem iespējama uzņēmuma lomas attīstība. Piemēram, paredzot vienas no ieinteresētajām pusēm vēlmju dominēšanas gadījumā, iespējams scenārijs, kas parādīts 4.13.tabulā.

4.13.tab.

#### ***„Spēku lauka” līdzsvara piemērs***

Ieinteresētās puses, kas izvirza priekšlikumus	Grupas – oponenti					
	Īpašnieki	Personāls	Uzņēmuma vadītāji	Vietējā sabiedrība	Iespējamā koalīcija	
					Priekšlikuma atbalstam	Pret priekšlikumu
Īpašnieki	X	+	-	+	++	-
Personāls	-	X	+	+	++	-
Uzņēmuma vadītāji	+	-	X	-	+	-
Vietējā sabiedrība	+	+	+	X	+++	+

*Autores izstrādāts*

Sadarbības stratēģijas izstrādes fināla posmā ir nepieciešams noteikt ieinteresēto pušu vajadzību un vēlmju saskaņošanas mehānismu, kas dotu iespēju uzņēmumam regulēt ārējās un iekšējās attiecības un dibināt stabilas attiecības ilgtermiņā. Pēc autores domām, iespējams izmantot mehānismus, kas parādīti 4.14.tabulā.

4.14.tab.

***Attiecību veidošanas mehānismi***

Ieinteresētās puses	Mehānismi	
Personāls	Sociālā partnerība, koplīgumi	
Vietējā sabiedrība	Kopīgas investīcijas u.c.	Atbalsts – ar resursiem, investīcijām, likumdošanas
Valsts	Sadarbība, interešu lobēšana	

*Autores izstrādāts*

Tādējādi mērķu, priekšrocību, interešu stratēģiskā analīze dod iespēju maksimāli ievērot ieinteresēto pušu vajadzības un vēlmes, radīt uzņēmuma sociālās atbildības stratēģijas realizācijas mehānismus.

Sadarbības stratēģija nodrošina iespēju saskaņot vairāku ieinteresēto pušu mērķus un izstrādātu kopīgu viedokli par iespējamo attiecību nākotnes attīstību, noskaidrotu ierobežojumus un ar spēku lauka analīzes palīdzību noteiktu koalīciju un apvienību veidošanas iespējas, lai radītu labvēlīgus nosacījumus stratēģiju realizācijai.

Tomēr vadīšanā neatņemama sastāvdaļa ir notikumu novērtēšana. Autore uzskata, ka uzņēmuma sociālās atbildības novērtēšana ir nepieciešama jebkurā stratēģiskās plānošanas posmā – vides analizēšanas, mērķu noteikšanas, stratēģiju saskaņošanas, alternatīvu salīdzināšanas, stratēģiju definēšanas, realizācijas un novērtēšanas posmā. Taču ir nepieciešama metodika, kas ļautu adekvāti novērtēt sociālo atbildību un, ņemot vērā iegūtos rezultātus, pilnveidot sociālās atbildības stratēģijas.

Turklāt, sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas sistēmas ieviešana prasa papildus zināšanas gan uzņēmumu visu līmeņu vadītājiem, gan darbiniekiem. Jaunu zināšanu apgūšanu nepieciešams paredzēt zināšanu vadīšanas funkcionālā stratēģijā, iekļaujot programmā kā pirmo posmu, nefinanšu pārskata sastādīšanu un tā publisku apspriešanu uzņēmumā.

Tādējādi autores izstrādātā ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas pieeja dod iespēju nostiprināt uzņēmumu sabiedrisko nozīmi, to lomu un ietekmi uz sociālajām vērtībām gan uzņēmumā, gan attiecībās ar ārējo vidi, apliecina, ka uzņēmumu un sabiedrības ilgtspējīgu attīstību nodrošina stratēģiskās vadīšanas sistēma, kurā ir ekonomisko, sociālo un sadarbības stratēģiju savstarpēja atbilstība. Sistēma ietver elementus, kas dod iespēju nostiprināt sociālās atbildības pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma attīstību, nosaka ārējo un iekšējo investīciju plānošanas

secību un saturu, ļauj noteikt uzņēmuma sociālās atbildības mijiedarbību ar ekonomisko darbību. Sistēmā ir noteiktas ieinteresēto pušu identifikācijas un iespējamo interešu konfliktu novēršanas procedūras, noteikti sadarbības mehānismi ar ieinteresētajām pusēm stratēģisko plānu izpildes labvēlīgu apstākļu veidošanā.

Autores izstrādātais sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas modelis var kalpot par pamatu jebkuras nozares un dažāda mēroga uzņēmumu sociālās atbildības stratēģiskajā plānošanā. Tomēr, plāna izstrāde ir pirmais stratēģiskās vadīšanas posms. Ne mazāk svarīga ir plāna izpildes vadīšana.

Autores piedāvātā stratēģiskās plānošanas modeļa izmantošana mikro un mazos uzņēmumos prasa īpašu sagatavošanas posmu, jo ne visos uzņēmumos izstrādā stratēģiskos plānus. Šādā situācijā vispirms ir jāizstrādā plānošanas sistēmas pilnveidošanas programma, kurā ietilpst zināšanu papildināšana mūsdienu vadīšanas un jo īpaši, plānošanas teorijas jomā.

Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modelis norāda plānošanas procesa posmus un to savstarpēju saistību. Lai ieviestu šo modeli uzņēmumos ir jāizstrādā plānošanas metodika. Tieši metodikas izstrādāšana ir darbietilpīgs process, jo ir jānosaka kādus rādītājus konkrēti ir jāiekļauj sociālā un sadarbības stratēģijā, ar kādām metodēm šos rādītājus aprēķinās. Ņemot vērā uzņēmumu un organizāciju daudzveidību, būtiskās atšķirības to mērķos un darba saturā, autore uzskata, ka nav lietderīgi piedāvāt kādu vispārējas metodikas variantu. Tomēr nav arī nepieciešams radīt kādu īpaši oriģinālu metodiku.

Tā kā mūsdienās konkurences pārākumu visbūtiskāk ietekmē nemateriālie aktīvi, tad metodikā būtu lietderīgi izmantot R. Kaplana un D. Nortona [64] līdzsvarotu rādītāju sistēmā iekļauto būtiski atšķirīgo plāna izstrādāšanas organizatorisko pieeju. Autore uzskata, ka plānu izstrādāšana jāsāk ar perspektīvas (tā to sauc autori) „Mācīšanās un izaugsme” izstrādāšanu. Šāda pieeja nodrošina iespēju novērtēt, vai paredzētās izmaiņas cilvēku, informācijas un organizatoriskajā kapitālā nodrošinās iekšējo procesu un klientu perspektīvās nepieciešamās izmaiņas. Sākot plāna izstrādāšanu ar šādu pieeju nevis ar vēlamās peļņas noteikšanu, būs radīti priekšnoteikumi pamatotas sociālās un sadarbības stratēģijas izstrādāšanai. Sociālās un sadarbības stratēģijas saturs jāveido tā, lai uzņēmumu peļņas pieaugumam būtu ilglaicīgas tendences.

Autore uzskata, ka sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas modeļa ieviešanā uzņēmumam aktīvi ir jāsadarbjas Tirdzniecības un rūpniecības kamerai, uzņēmēju asociācijām, arodbiedrībām, lai maksimāli tiktu ievērotas ieinteresēto pušu dažādās vēlmes un vajadzības.



#### 4.4. Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izpildes vadīšana

Ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmā kā nozīmīga sastāvdaļa ir stratēģijas izpildes vadīšana. Tātad ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēma ietver sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modeli un stratēģijas izpildes vadīšanas sistēmu.

Stratēģiskā plāna izpildes vadīšanas process salīdzinot ar stratēģijas izstrādāšanu, ir daudzkārt sarežģītāks, jo ietver lielu skaitu savstarpēji saistītu elementu. Savukārt izpildes procesa kvalitāti un plānoto mērķu sasniegšanu nosaka tādi faktori kā vadītāju kvalifikācija, darbinieku informētība, motivācijas sistēma, resursu nodrošinājums un atbilstoša kultūra.

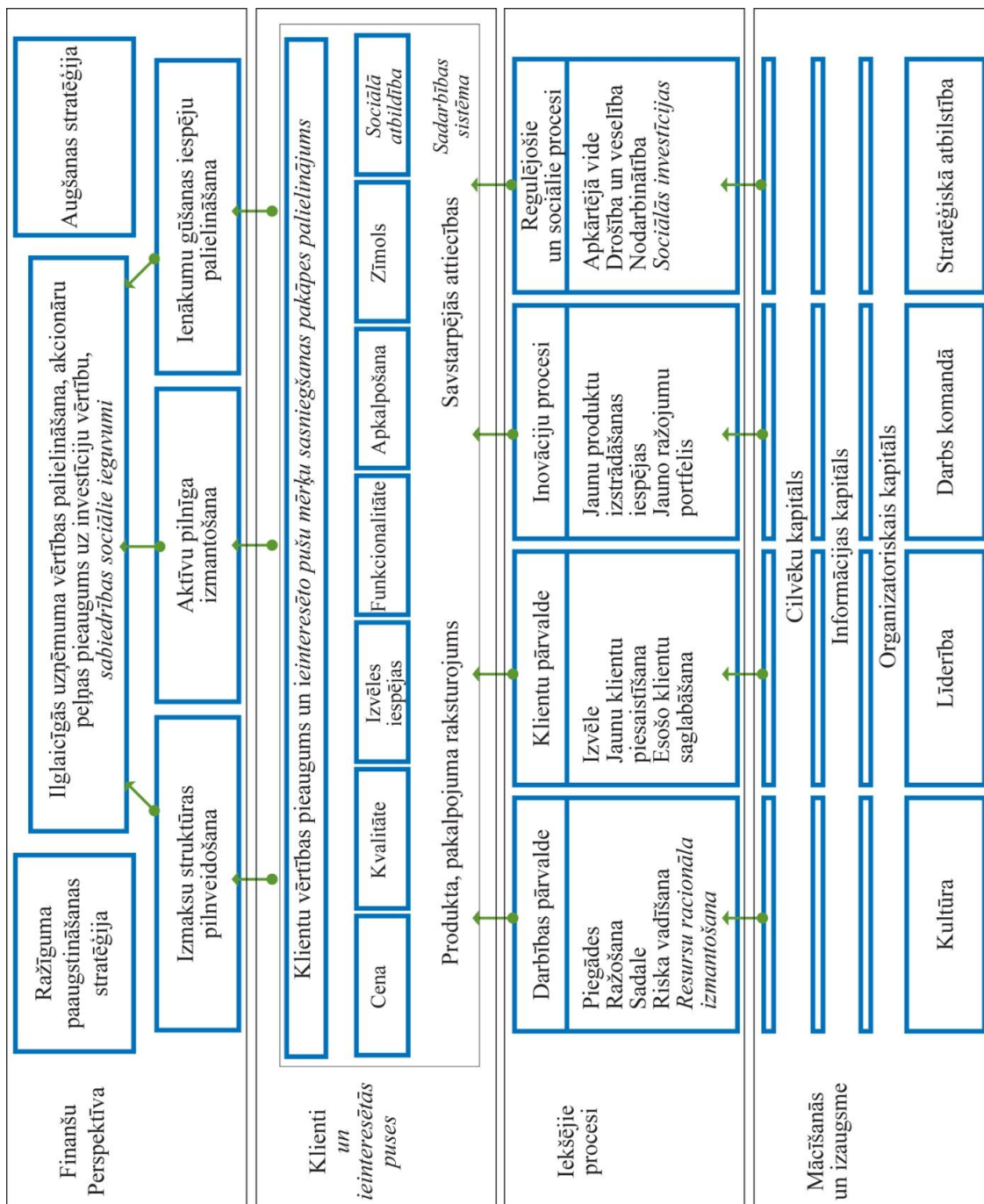
Viena no veiksmīgākām stratēģiskā plāna izpildes vadīšanas teorijām ir R. Kaplana un D. Nortona [64] līdzsvarotu rādītāju sistēmā un šīs teorijas sastāvdaļa - „stratēģiskās kartes” (*strategy maps - angļu val.*).

Autore uzskata, kā ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izpildes vadīšanā ir lietderīgi izmantot „līdzsvarotas rādītāju sistēmas stratēģisko karti”. Šī karte ir izstrādāta ekonomisko stratēģiju izpildes vadīšanai, tādēļ nepieciešams karti papildināt ar sociālajā un sadarbības stratēģijā ietilpstošiem būtiskiem elementiem.

Ilgtspējas nodrošināšana, kā jau autore iepriekš norādīja, nav iespējama tikai veidojot sadarbību ar klientiem (patērētājiem). Tādēļ nepieciešams papildinājumus elementam „Klienti”. Tas jānosauc „Klienti un ieinteresētās puses”, (*skat. 4.8. attēlu*) izdarot atbilstošus papildinājumus arī šīs iedaļas saturā.

Iedaļā „Finanšu perspektīva” mainās ieguvumi, t.i. līdzās uzņēmuma vērtības palielināšanai un akcionāru peļņas pieaugumam, kā īpašs rezultāts ir „Sabiedrības sociālie ieguvumi”.

Stratēģiskajā kartē katrā sastāvdaļā ietilpstošiem elementiem nosaka sasniedzamos mērķus. Sadaļā „Mācīšanās un izaugsme” jānosaka mērķi trīs nemateriālo aktīvu komponentēm: cilvēku kapitāls, informācijas kapitāls un organizatoriskais kapitāls. Problēmas mērķu noteikšanā šajā iedaļā veidojas tādēļ, ka nevienam no nemateriāliem aktīviem pašam par sevi nav vērtības, kuru var izmērīt. Šo aktīvu nozīme izpaužas to spējā palīdzēt uzņēmumam realizēt stratēģiju. Ja uzņēmumu stratēģija ir orientēta galvenokārt uz ekonomisko rezultātu sasniegšanu, tad nav nodrošināta pietiekama atbilstība starp ilgtermiņa plānu un personāla vadīšanas un informācijas tehnoloģiju izmantošanas stratēģijām. Stratēģiskās kartes izmantošana stratēģiskā plāna izpildes vadīšanā šo neatbilstību var novērst.



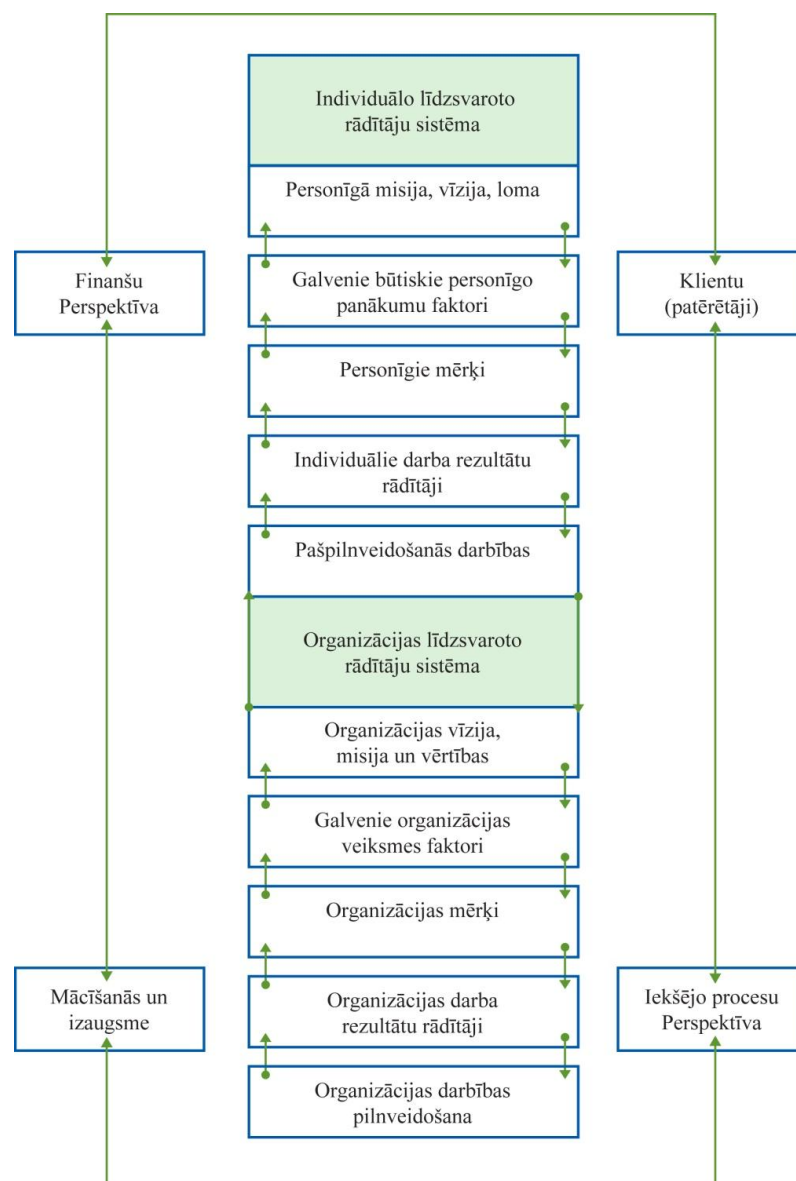
**Att. 4.8. Autores papildināta sociāli atbildīga stratēģiskā plāna līdzsvarotas rādītāju sistēmas stratēģiskā karte**

Avots: P.Каплан, Д.Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М: ЗАО Олимп – Бизнес, 2005. 512.c

Pāreja uz līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģisko karšu izmantošanu stratēģijas izpildes vadīšanā ir saistīta ar atteikšanos no ilgstoši dominējošu metodiku izmantošanas stratēģiskajā vadīšanā. Šāda pieeja balstās uz pakāpenisku domāšanas izmaiņu. Savukārt domāšanas izmaiņas var notikt, ja tiek apgūtas jaunas zināšanas.

Pirms pārejas uz līdzsvaroto rādītāju sistēmas izmantošanu uzņēmumos ir jāizveido plānošanā iesaistīto darbinieku īpaša apmācības sistēma, kas ietilpst kopējā personāla vadīšanas stratēģijā.

Autore uzskata, ka lielajos uzņēmumos un organizācijās būtu lietderīgi izmantot H. Rampersada [78, 41] izstrādāto individuālo un organizācijas līdzsvaroto rādītāju sistēmas apvienojumu (*skat. 4.9. attēlu*). Individuālās rādītāju sistēmas izstrādāšana katram darbiniekam dotu iespēju pārvarēt savas domāšanas stereotipus, noskaidrot saistību starp katra cilvēka personīgiem un uzņēmuma mērķiem, izstrādāt individuālos sevis pilnveidošanas paņēmienus un mazināt atšķirības cilvēku ikdienas uzvedībā un viņu dzīves stila organizācijā.



**Att. 4.9. Individuālās un organizācijas līdzsvaroto rādītāju sistēmas elementi**

*Avots:* Х.К.Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность. М: Альпина Бизнес Букс, 200 -352 с., 41 с.

Tā kā šādu izmaiņu rezultāti stratēģijas izpildes vadīšanas sistēmā būs konstatējami ar salīdzinoši lielu laika nobīdi, autore šajā pētījumā nevarēs pilnībā pārbaudīt šī priekšlikuma faktisko rezultātu Latvijas uzņēmumos. Tomēr, izmantojot H. Rampersada pētījumos gūto pozitīvo rezultātu, autore uzskata par lietderīgu pakāpeniski izstrādāt un ieviest individuālas līdzsvaroto rādītāju sistēmas atsevišķus elementus.

Pārejas periodā uz autores piedāvāto stratēģiskā plāna izpildes vadīšanas pieeju ir nepieciešams izmantot jau esošos stratēģiskā plāna vadīšanas instrumentus.

Lai koordinētu un kontrolētu sociāli atbildīgas stratēģijas realizāciju, autore uzskata par lietderīgu izstrādāt ilgtspējas (nefinansu) pārskatus pēc starptautisko standartu ieteikumiem. Saskaņā ar GRI (*Global Reporting Initiative* – angļu val.) uzņēmuma darbības ekonomiskie rādītāji var parādīt, kā organizācija ietekmē ieinteresēto pušu ekonomiskos nosacījumus un ekonomiskās sistēmas vietējā, nacionālā un globālā līmenī. Šī ietekme var būt tieša un netieša, pozitīva vai negatīva. Nosakot tiešās ietekmes rādītājus, iespējams noteikt naudas plūsmas starp uzņēmuma un galvenajām ieinteresētajām pusēm, kā arī noskaidrot, kā uzņēmums ietekmē šo ieinteresēto pušu ekonomisko stāvokli. Netiešie rādītāji var atspoguļot ietekmi, kas rodas ārējo faktoru rezultātā un ietekmē plašu sabiedrību vispārīgā izpratnē.

Kopumā, pēc GRI noteiktie *ekonomiskie* rādītāji aptver uzņēmuma ekonomiskās darbības visus aspektus, ieskaitot tradicionālo vērtējumu, ko izmanto grāmatvedības uzskaitē, kā arī nemateriālos aktīvus, kurus ne vienmēr atspoguļo finanšu pārskatos. Svarīgi, ka GRI standarta ekonomiskie rādītāji pēc mērķa un izmantošanas mēroga ir plašāki par tradicionālajiem finanšu rādītājiem. Atšķirībā no finanšu rādītājiem, kas galvenokārt akcentē uzņēmuma peļņu un ir paredzēti vadības un akcionāru informēšanai, ilgtspējas pārskata kontekstā sagatavotie ekonomiskie indikatori lielākā mērā atspoguļo uzņēmuma ietekmi uz ieinteresētajām pusēm, ar kurām veidojas tiešas un netiešas ekonomiskās attiecības. Svarīgi ir tas, kā mainās ieinteresēto pušu ekonomiskais statuss uzņēmuma darbības rezultātā, nevis kā mainās paša uzņēmuma finanšu stāvoklis. Dažreiz ir svarīgi izmantot esošos finanšu rādītājus, bet vajadzības gadījumā to parametrus var mainīt, lai parādītu ietekmi uz ieinteresētajām pusēm. Šādā kontekstā akcionāri tiek uzskatīti kā viena no ieinteresētajām pusēm.

Uzņēmuma *ekoloģiskie* pārskata rādītāji (pēc GRI standarta) atspoguļo uzņēmuma ietekmi uz dzīvajām un nedzīvajām dabas sistēmām, ieskaitot ekosistēmas, zemi, gaisu un ūdeni. Parasti informāciju par ekoloģiskajiem rādītājiem uzrāda gan ciparos, gan reducētajos datos (piemēram, uz produkcijas vienību izmantotie resursi). Abi vērtējumi atspoguļo dažādus ilgtspējas aspektus, taču abi ir svarīgi. Novērtējot uzņēmuma darbību sistēmas kontekstā, absolūtie cipari var dot priekšstatu par resursu izmantošanas mērogu vai ietekmes intensitāti. Reducētie dati ilustrē

uzņēmuma rezultātus un dod iespēju salīdzināt dažāda izmēra un darbības profila uzņēmumus. Nepieciešams, lai uzņēmumu datu sagatavošanu attiecinātu uz ekoloģiskajām sistēmām, ņemot vērā ilgtspējas kontekstu.

Uzņēmuma darbības *sociālie* rādītāji parāda, kā uzņēmums ietekmē sociālās sistēmas, kurās funkcionē. Dažos gadījumos sociālie rādītāji ietekmē uzņēmuma nemateriālos aktīvus, piemēram, cilvēku kapitālu un reputāciju. Sociālo rādītāju vērtējums nav tik stabils un vispārpieņemts kā ekoloģisko rādītāju vērtējums, tomēr dažus konkrētus darba aizsardzības un cilvēktiesību aspektus var noteikt, pamatojoties uz tādiem starptautiskiem dokumentiem kā Starptautiskās darba organizācijas konvencija, Cilvēktiesību vispārīgā deklarācija un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) vadošie principi daudznacionālajām organizācijām.

GRI standarts dod iespēju raksturot uzņēmumu ar komplekso rādītāju sistēmu – sistēmas rādītājiem (*systemic indicators* – angļu val.) un universālajiem attiecību rādītājiem (*cross-cutting indicators* – angļu val.), kuri aptver vairākas darbības jomas.

*Sistēmas* rādītāji raksturo uzņēmuma darbību ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālas sistēmas ietvaros un dod iespēju saprast, kā un kādā mērā uzņēmums var ietekmēt visas sistēmas darbību. Šāds novērtējums ir īpaši lietderīgs uzņēmumiem, kuri darbojas relatīvi ierobežotā ģeogrāfiskā teritorijā. *Universālie* rādītāji sasaista vairākus ekonomiskās, ekoloģiskās un sociālās jomas aspektus koeficientu veidā un demonstrē, cik spēcīga būs pozitīvā vai negatīvā ietekme, ja mainīsies kāds no parametriem.

Ņemot vērā nepieciešamību pēc pārskata ticamības, saskaņā ar GRI rekomendācijām, pārskatā nepieciešams iekļaut informāciju par politiku un iekšējo praksi, kā arī informāciju par neatkarīgu ticamības apliecinājumu (verifikāciju).

GRI pārskata principu (caurspīdīgums, visu ieinteresēto pušu interešu uzskaitē, pārbaudes iespējamība, informācijas sniegšanas pilnība, ilgtspējas konteksts, precizitāte, neitralitāte, salīdzināmība, savlaicīgums un skaidrība) ievērošana dod iespēju:

- sniegt sabalansētu un adekvātu priekšstatu par ekonomiskajiem, ekoloģiskajiem un sociālajiem rādītājiem un par uzņēmuma ieguldījumu ilgtspējīgā attīstībā;
- salīdzināt rādītājus par dažādiem laika periodiem;
- salīdzināt dažādu uzņēmumu rādītājus;
- sniegt skaidrojumus ieinteresētajām pusēm lielā ticamības pakāpē.

Lai ilgtspējas pārskatam nodrošinātu atbalstu, paaugstinātu tā ticamības pakāpi, autore uzskata par lietderīgu izmantot AA1000SES standartus, kas ir uzņēmumu sadarbības ar

ieinteresētajām pusēm standarts. Sociālā pārskata sagatavošana saskaņā ar AA1000SES standartu ietver plānošanu, pārskata procesa organizāciju un auditu.

Plānošanas stadijā jānosaka saistības (sociālā pārskata sagatavošanas uzsākšana, audita organizēšana, atskaite ieinteresētajām pusēm noteiktajos aspektos); vadības procedūras, kuras nodrošinās dažādu ieinteresēto pušu iesaistīšanu; ieinteresēto pušu identifikācija un attiecību ar tām analīze; vērtību izvēle/ pārskatīšana.

Pārskata procesa organizēšanas stadijā ar ieinteresēto pušu palīdzību jānosaka aktuālo jautājumu loks; ar ieinteresēto pušu iesaistīšanos jānosaka pārskata mērogs/ietvari (ģeogrāfiskā aptveres zona, organizācijas struktūras vienības, kas piedalās procesā, tēmas, kuras nepieciešams atspriest, laika periods, par kuru tiek gatavots sociālais pārskats, audita metodes un mērogs, auditori); kopā ar ieinteresētajām pusēm jānosaka ekonomiskie, ekoloģiskie un sociālie indikatori, kuri norāda, kādā pakāpē uzņēmuma praktiskā darbība atbilst tās mērķiem un vērtībām, kā arī ieinteresēto pušu mērķiem un vērtībām, sabiedrības normām un gaidām plašā izpratnē; iesaistot ieinteresētās puses informācijas vākšanas metožu izstrādes procesā, uzņēmumam jāsavāc datus par savu darbību, orientējoties uz noteiktajiem indikatoriem; pamatojoties uz savāktu informāciju, novērtēt, vai uzņēmuma darbība atbilst iepriekš noteiktajām vērtībām, mērķiem un uzdevumiem; novērtēšanas rezultātā un pēc konsultācijām ar ieinteresētajām pusēm uzņēmumam jāizstrādā vai jāpārskata nākotnes mērķus un uzdevumus, lai pilnveidotu savu darbību.

Pārskata sagatavošanas un audita veikšanas posmā detalizēti jāapraksta procesa gaita un jānodemonstrē, kā uzņēmuma darbība atbilst tās vērtībām, mērķiem un uzdevumiem, tajā skaitā sociālās atbildības jomā, kāds progress ir sasniegts salīdzinājumā ar sociālā pārskata iepriekšējiem cikliem (ja tādi ir bijuši); jāorganizē audits; sociālā pārskata teksts kopā ar neatkarīga auditora atzinumu jāiesniedz visām ieinteresētajām pusēm, pēc tam aktīvi savācot ieinteresēto pušu viedokļus procesa turpmākai attīstībai.

Tādējādi iespējams noskaidrot sociāli atbildīga stratēģiskā plāna pilnveidošanas/ izmaiņu nepieciešamos virzienus, lai nodrošinātu atgriezenisko saiti un stratēģiskās vadīšanas elastību un dzīvīgumu.

Autores izstrādātā sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēma, kas ietver sociāli atbildīgu stratēģisko plānošanu un stratēģiskā plāna izpildes vadīšanas sistēmu, nodrošina ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumu radīšanu, apstiprinot promocijas darbā izvirzīto **tēzi: uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumus iespējams nodrošināt ieviešot sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmu.**

Autores izstrādātais ilgspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas modelis paredz sadarbības stratēģijas izstrādāšanu, piedāvāti daži atsevišķi sadarbības elementi, taču metodes un pieejas sadarbības stratēģijai nav izstrādātas. Katrs uzņēmums var piedāvāt savu redzējumu. Tomēr sadarbības stratēģijas izstrādāšana ir dažādu zinātņu savstarpējas sadarbības sistēma. Papildus klasiskās stratēģiskās vadīšanas pamata ekonomiskajiem parametriem, sadarbības stratēģija ietver ieinteresētās puses ar savām dažādām interesēm, vajadzībām un ar saviem mērķiem. Tādējādi kļūst nepieciešams socioloģijas, psiholoģijas u.c. zinātņu atbalsts. Šāda pieeja stratēģiskās vadīšanas sistēmai pilnībā nav izstrādāta, taču šie sadarbības vadīšanas sistēmas jautājumi 21.g.s. vadīšanas teorijā jāatrisina.

#### 4.5. Ilgspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modeļa aprobēšana

Pētījuma veikšanai, lai dziļāk izprastu lielo uzņēmumu augstākā un vidējā līmeņa vadītāju viedokli par jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmumu sociālo atbildību un piedāvāto sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas modeli, atbilstošākās ir kvalitatīvās pētījumu metodes. Šajā gadījumā autore kā lietderīgāko izvērtējuma veikšanas metodi ir izmantojusi ekspertu intervijas.

Ekspertinterviju metode atklāj speciālistu kvalitatīvu skatījumu uz pētāmo problēmu loku konkrētā jomā. Tā ir ļoti noderīga, ja ir nepieciešams veikt kādu procesu vai parādību ekstrapolācijas (raksturot esošo situāciju, kā arī iezīmēt potenciālo nākotnes attīstības scenāriju).

Ekspertintervijas tika veiktas ar lielo uzņēmumu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem – ekspertiem, kuri ieņem atbilstošus amatus vai ir sasnieguši zināmu statusu dotajā jomā un ir zinoši jautājumos, kas saistīti ar uzņēmumu sociālo atbildību. Izlase tika veikta mērķtiecīgi no 73 uzņēmumiem, kuri pilnībā ir aizpildījuši Ilgtspējas indeksa noteikšanas anketas.

*Mērķa grupa:* eksperti – 39 Latvijas lielāko uzņēmumu augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, kuri ir piedalījušies 2011. gada Ilgtspējas indeksa noteikšanas projektā, ir zinoši par sociālās atbildības jautājumu problemātiku.

*Izlases lielums:* 13 eksperti, jeb 33% no sākotnējās izlases.

*Intervijas garums* – apmēram 20-30 min.

*Metode:* datorizētās intervijas internetā (on-line intervijas)

Intervējamie tika iepazīstināti ar autores izstrādāto ilgspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas modeli, kas tika viņiem nosūtīts kopā ar aptaujas anketu.

Aptaujas anketās jautājumu definīcijā tika izmantota uzņēmējiem zināmā vispārpieņemtā terminoloģija.

*Pētījuma tēmu (jautājumu) loks* (skat. 7. pielikumu):

1. Vai Jūsu uzņēmuma stratēģiskajā plānā ir iekļauta atsevišķa sadaļa par sociālo atbildību?

2. Kā Jūsu uzņēmuma stratēģiskajā plānā ir integrētas sociālās atbildības vērtības?
3. Vai, izstrādājot uzņēmuma stratēģisko plānu Jūs balstāties uz kādu noteiktu metodoloģiju?
4. Vai, Jūsaprāt, ir nepieciešama zinātniski pamatota sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas metodoloģija?
5. Vai piedāvātais modelis var kalpot kā pamats uzņēmuma sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādei?
6. Kādas Jūsaprāt, ir nepieciešamās papildu zināšanas uzņēmuma darbiniekiem, lai pārietu uz piedāvāto stratēģiskās plānošanas modeli?
7. Cik ilgā laikā, Jūsaprāt, ir iespējams ieviest/pārņemt piedāvāto stratēģiskās plānošanas modeli?
8. Lūdzu, īsi raksturojiet piedāvātā modeļa stiprās puses.
9. Lūdzu, īsi raksturojiet piedāvātā modeļa vājās puses.

(1) Apkopojot iegūtos datus, tika noskaidrots, ka savā stratēģiskajā plānā tikai daži (20%) uzņēmumi iekļauj sociālo atbildību atsevišķā sadaļā, citi (80%) eksperti atzinuši, ka šāda sadaļa stratēģiskajā plānā netiek izstrādāta.

(2) Vairums (60%) ekspertu ir minējuši, ka uzņēmumu stratēģiskajā plānā ir integrētas sociālās atbildības vērtības, iekļaujot tās uzņēmuma misijas definīcijā, 8% uzrādīja, ka uzņēmuma stratēģiskajā plānā ir speciāla sociālās atbildības sadaļa. 32% ekspertu norādīja, ka stratēģiskajā plānā nav integrējuši sociālās atbildības vērtības, jo trūkst informācijas, kā to metodiski pareizi darīt.

(3) Gandrīz puse (47%) no visiem ekspertiem ir atzinuši, ka, izstrādājot uzņēmuma stratēģisko plānu, pamatojas uz kādu noteiktu metodoloģiju, neliels respondentu skaits (20%) atbildēja, ka neizmanto kādu konkrētu metodoloģiju, bet 33% no aptaujātiem ekspertiem nevarēja sniegt konkrētu atbildi.

(4) Zinātniski pamatotas sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas metodoloģijas nepieciešamību apliecināja 53% ekspertu, 32% nevarēja sniegt atbildi un noraidoši atbildēja 15% ekspertu.

(5) Vairums (65%) ekspertu atzinuši autores izstrādātā modeļa praktisko pielietojamību uzņēmumu sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādē, 15% izteicās noraidoši, bet 20% nevarēja sniegt atbildi.

(6) Par papildu zināšanām, kas būtu nepieciešamas uzņēmumu darbiniekiem, lai pārietu uz piedāvāto stratēģiskās plānošanas metodoloģiju, absolūtais vairākums (92%) ekspertu minējuši nepieciešamību pēc padziļinātām zināšanām sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības



jautājumos, kā arī sociāli ekonomiskajā virzienā, norādot, ka „*ar izlasīšanu vien nepietiek*”. Kāda eksperta vārdiem runājot: „*...šīs zināšanas ir gan biznesa, psiholoģijas, gan ekonomikas un sabiedrisko attiecību jomā...*”.

(7) Vairāk, kā puse (53%) aptaujāto ekspertu uzskata, ka jauno stratēģiskās plānošanas modeli iespējams ieviest uzņēmuma praksē gada laikā, 15% eksperti domā, ka šim procesam nepieciešams vairāk kā gads, bet 32% no aptaujātajiem nevarēja sniegt konkrētu atbildi, bet viens no tiem atzina: „*...Tas atkarīgs no vēlēšanās un apņemšanās, kā arī organizācijas lieluma, kurā to ievieš. Pirms nav sākts process, par nepieciešamo laiku grūti spriest*”.

(8) Raksturojot piedāvātā modeļa stiprās puses viedokļus izteica 65% ekspertu, 35% nevarēja sniegt konkrētas atbildes. Kāds no ekspertiem atzina: „*...Samērā vienkārša un pārskatāma metodika, kas sniedz atbildi uz konkrētiem jautājumiem*”, pēc cita eksperta viedokļa, modelis: „*...saprotami, soli pa solim parāda procesu*”. Vēl viens no ekspertiem atzīst: „*Saprotama, precīza, skaidra. Pieņemama izmantošanai*”.

(9) Par piedāvātā modeļa vājām pusēm varēja sniegt atbildi 53% ekspertu. Kāds no ekspertiem minēja, ka „*...piedāvātais modelis nav piemērots mazajiem uzņēmumiem*”, cits izteica vēlmi, ka: „*procesā jāiesaista darbinieki no dažādām struktūrām un līmeņiem – vajadzētu procesu aprakstīt mazliet vienkāršākā valodā*”, vēl kāds eksperts izteica šādu viedokli: „*...ja to pārņem ārvalstu uzņēmumu meitas filiāles Latvijā – tad protams, tas ir citādi, bet tīri Latvijas uzņēmumi diez vai var pilnvērtīgi pielietot šo modeli*”.

Tādējādi, veiktā pētījuma rezultātā autore ir *secinājusi*, ka:

1) Latvijas lielāko uzņēmumu augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, kuri ir piedalījušies 2011. gada Ilgtspējas indeksa noteikšanas projektā un ir zinoši par uzņēmumu sociālās atbildības jautājumu problemātiku, kopumā atzīst nepieciešamību pēc zinātniski pamatota sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas modeļa.

2) Izvērtējot autores izstrādātā modeļa praktisko pielietojamību uzņēmumu sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādē, 60% ekspertu ir atzinuši šī modeļa praktisko pielietojamību uzņēmumu sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādē, vienlaicīgi norādot uz nepieciešamību pēc padziļinātām zināšanām sociālās atbildības un ilgtspējīgas attīstības jautājumos, kā arī sociāli ekonomiskajā virzienā.

Tādējādi autore ir ieguvusi apliecinājumu, ka promocijas darba rezultātā izstrādātajam ilgtspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas modelim ir praktiska nozīme uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas saturā.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

### Secinājumi

1. Pasaules saimniekošanas sistēmā 21. gadsimtā notiek būtiskas pārmaiņas to ietekmējošo daudzveidīgo faktoru darbības rezultātā. Šādā situācijā sabiedrība sāk apzināties atbildību nākošo paaudžu priekšā. Šo atbildību izsaka ilgtspējīgas attīstības koncepcija, kura par ilgtspējīgu attīstību uzskata attīstību, kas nodrošina šī brīža vajadzību apmierināšanu, bet neapdraud nākamo paaudžu spēju apmierināt savas vajadzības.
2. Sabiedrības ilgtspēju būtiski ietekmē tas, kā savā darbībā sabiedrības ilgtspējīgas attīstības idejas ievēro uzņēmumi un organizācijas. Vērtējot uzņēmumu stratēģiskos plānus un gada pārskatus jāsecina, ka uzņēmumi deklarē savu tieksmi uz ilgtspēju un līdzās finanšu rādītājiem izsaka atsevišķus dabas aizsardzības un sociāla satura pasākumus.
3. Latvijā ir sagatavoti nacionālās attīstības plāni, kuros jau bija akcentētas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. 2012. gadā tiek sagatavota Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija laika periodam līdz 2030. gadam, bet galvenais tautsaimniecības attīstību kavējošais faktors ir ilgtspējīgas domāšanas trūkums makro un mikro līmenī. Rezultātā valsts līmeņa ilgtspējīgu attīstību virzošo dokumentu izstrādāšanā nav iesaistīti uzņēmumu pārstāvji un dokumentu saturs ir ļoti vispārīgs.
4. Ilgtspējīgas attīstības koncepcijas idejas nepietiekami iekļautas ir stratēģiskās vadīšanas teorijā. Nepietiekami stratēģijas izstrādāšanu ietekmējošos faktoros ir uzsvērtas resursu izmantošanas metožu, vadītāju kompetenču izmantošanas pozitīvo rezultātu nozīme un riska pakāpe. Nepilnīgi ir raksturotas stratēģiskās vadīšanas būtiskas īpatnības, kas veido uzņēmuma ilgtspēju.
5. Stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementi, kurus atzīst teorētiķi, ir: stratēģiskā pozīcija, stratēģiskie varianti un stratēģijas realizācija. Nepastāv vienots viedoklis par šo elementu saturu. Lai gan stratēģiskās pozīcijas raksturošanai ir paredzēts izmantot ieinteresēto pušu gaidas, nav izstrādāts to satura vērtējums un iekļaušana stratēģiskajā plānā. Rezultātā nepietiekami stratēģiskajos plānos paredzēti sociālās atbildības pasākumi.
6. Lai gan uzņēmējdarbībā atzīst ieinteresēto pušu vajadzību ievērošanas nepieciešamību, stratēģijas izstrādāšanā pārsvarā pamatojas uz vienas ieinteresētās puses – īpašnieku, vadītāju – vajadzību un vēlmju apmierināšanu. Tas nozīmē, ka uzņēmumos izstrādā tikai ekonomiskās stratēģijas, kuras balstās uz atziņu, ka starp tirgus dalībniekiem ir tikai

konkurences attiecības. Šāda pieeja nenodrošina uzņēmumu ilgtspējīgu attīstību, jo neparedz aktīvu sadarbību starp ieinteresētām pusēm.

7. Būtiski trūkumi ir arī stratēģijas izpildes vadīšanā neskatoties uz to, ka vadīšanas zinātne piedāvā dažādas teorijas (*organizācijas DNS, LRS, BPM, efektivitātes prizma, TPS* u.c.). Nepietiekama ir darbinieku informētība, neatbilstoša motivācijas sistēma, kļūdas vadīšanā. Šie trūkumi norāda uz nepietiekamu ieinteresēto pušu gaidu un mērķu apmierināšanu.
8. Ilgtspējīgu attīstību nodrošinošu stratēģisko plānu izstrādāšanu Latvijas uzņēmumos traucē vadītāju un darbinieku nepietiekamā izpratne par ilgtspēju nodrošinošiem faktoriem un jo īpaši par uzņēmumu sociālo atbildību, kas ir viens no būtiskiem ilgtspēju veidojošiem faktoriem. To pierāda pētījumā iegūtā informācija (tikai 1% no 450 aptaujāto uzņēmumu pārstāvjiem minēja trīs svarīgākos sociālās atbildības elementus).
9. Labāka situācija ir Latvijas lielos enerģētikas uzņēmumos, kuri savā darbībā ietver ilgtspējīgas attīstības vai sociālās atbildības elementus, taču nav vienotas izpratnes par šo jēdzienu saturu un lietderību, nav noteikta uzņēmuma augstākās vadības atbildība par ilgtspējīgu attīstību, nav sistēmiskas pieejas interesētajām pusēm, nevienā stratēģiju izstrādes līmenī nav iesaistīti darbinieki, kuri ir šo stratēģiju potenciālie īstenotāji.
10. Latvijas mediju pārstāvjiem nav skaidras un vienotas izpratnes par sociālās atbildības jēdzienu. (Septiņi no astoņiem aptaujātajiem mediju pārstāvjiem ar sociālās atbildības jēdzienu saprot dažādus sociālās ilgtspējas aspektus, bet trīs mediju pārstāvji ir minējuši arī ekonomiskās ilgtspējas aspektus. Tikai viens mediju pārstāvis ir norādījis, ka sociālā atbildība ir arī vides ilgtspēja).
11. Uzņēmējdarbības vides pārstāvju mērķauditorijā nav vienotas izpratnes par sociālās atbildības jēdzienu. (Pēc aptaujas rezultātiem ar sociālās atbildības jēdzienu saprot: dažādus sociālās ilgtspējas aspektus (58%), dažādus ekonomiskās ilgtspējas aspektus (10%), vides ilgtspēju (5%), uzņēmuma tēlu, reputāciju (2% respondentu), bet aptuveni trešdaļa (36%) nevarēja sniegt konkrētu atbildi).
12. Kopumā uzņēmumu vadītāju un īpašnieku vidū nav padziļināta izpratne par sociālās atbildības jēdzienu. (Tikai vienu sociālās atbildības elementu nosaukuši 55% aptaujāto, tikai ekonomisko vai tikai vides ilgtspēju ir minējis attiecīgi 5% un 1%, divus sociālās atbildības elementus ir nosaukuši 8% uzņēmumu vadītāju. Sociālā un ekonomiskā vai sociālā un vides ilgtspēja minēta attiecīgi: 4% un 3%. Visus trīs sociālās atbildības elementus ir minējis 1% uzņēmumu vadītāju).

13. Stratēģiskās vadīšanas teorētiku darba analīze un Latvijas uzņēmumu un organizāciju pētījums norāda, ka lai nodrošinātu uzņēmumu ilgtspējīgu attīstību, visos stratēģiskās vadīšanas elementos ir jāizdara to satura pilnveidošana. Visbūtiskākās izmaiņas nepieciešamas stratēģiskās pozīcijas izstrādāšanā un atbilstoši stratēģisko variantu izvēlē, t.i. stratēģiskās plānošanas posmā. Ja mainās plānošanas saturs, tad atbilstošas izmaiņas jāizdara stratēģijas izpildes vadīšanā.

Pētījuma rezultāti apstiprina autores aizstāvamās **tēzes**:

1. Latvijas uzņēmumiem nav pietiekama sapratne par uzņēmuma sociālo atbildību un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu.
2. Uzņēmumos izmantotās stratēģiskās vadīšanas sistēmas neietver būtiskus ilgtspēju nodrošinošus elementus.
3. Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumus iespējams nodrošināt ieviešot sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmu.

### **Priekšlikumi**

1. Mainīgā vidē būtiski mainās stratēģiskās vadīšanas saturs un nozīme. Lai to parādītu nepieciešama jauna stratēģiskās vadīšanas definīcija. Autore piedāvā šādu definīciju: *stratēģiskā vadīšana ir radošu lēmumu izstrādes, pieņemšanas un realizācijas process, kas izriet no uzņēmuma potenciālo iespēju salīdzināšanas ar ārējās vides iespējām un draudiem un ir vērsta uz uzņēmuma vēlamā mērķa sasniegšanu un tā ilgtspējas nodrošināšanu ilgtermiņa perspektīvā.*
2. Stratēģiskās vadīšanas jaunais saturs nosaka to, ka būtiski ir jāplašina stratēģijas izstrādāšanā vērā ņemamo ieinteresēto pušu kopums. Autore ierosina ņemt vērā divu ieinteresēto pušu grupu vēlmes - *Iekšējās ieinteresētās puses*: īpašnieki, darbinieki, sadarbības partneri; *Ārējās ieinteresētās puses*: varas institūcijas, konkurenti, investori, mediji, citi uzņēmumi, sociālās grupas, finanšu analītiķi.
3. Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošanu stratēģiskās vadīšanas sistēmā nodrošina uzņēmuma un ieinteresēto pušu sadarbība, kuras rezultāts ir sociālā atbildība. Autore ierosina atbilstoši stratēģiskās vadīšanas un tajā skaitā stratēģiskās plānošanas satura izmaiņām, mainīt stratēģiskās plānošanas apzīmējumu, nosaucot to par *sociāli atbildīgu stratēģisko plānošanu*.
4. Ņemot vērā sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas nozīmi uzņēmuma ilgtspējas nodrošināšanā un procesa sarežģītību, autore piedāvā uzņēmumu vadītājiem šī procesa sistematizācijas nolūkā, *sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas principus*:

uzņēmuma ekonomisko, sociālo un politisko mērķu atbilstības nodrošināšana; mērķu saskaņošana visos vertikālās vadīšanas struktūras līmeņos; uzņēmumu darbības koordinēšana ar ieinteresēto pušu darbībām; komunikācijas nodrošināšana vispārīgo uzdevumu izstrādes procesā ar ieinteresētajām pusēm.

5. Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības stratēģiskās vadīšanas sistēmas svarīgs elements ir autores izstrādātais sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modelis, kas balstās uz atziņu, ka sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas pirmais posms ir ieinteresēto pušu noskaidrošana. *Autore ierosina* līdzās ekonomiskai stratēģijai izstrādāt sociālo stratēģiju un sadarbības stratēģiju.
6. Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modelis nosaka plānošanas secību un atspoguļo atsevišķu posmu savstarpējās atgriezeniskās saites. Lai nepieļautu kādas no ieinteresētajām pusēm dominēšanu plāna izstrādāšanā, *autore ierosina* noteikt plānošanas grupā visu pušu sabalansētu pārstāvniecību, uzņēmuma misijas izmantošanu kā regulējošu dokumentu un speciālas rādītāju sistēmas izstrādāšanu.
7. Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas procesā nepieciešams nodrošināt ekonomiskās un sociālās stratēģijas savstarpējo saistību, izvērtējot kādus sociālos pasākumus var nodrošināt ekonomiskās stratēģijas izpildes rezultātā. Savukārt, nosakot ekonomiskās stratēģijas mērķus, *autore ierosina* iekļaut ieinteresēto pušu resursu piesaistīšanas iespēju novērtēšanu mērķu sasniegšanas nodrošināšanā.
8. Sociālās atbildības dažādās izpausmes ekonomiskajā darbībā ar nolūku nodrošināt uzņēmuma ilgtspēju, *autore piedāvā* ietvert divējādi: kā ierobežojumu ievērošanu, t.sk. sabiedrības morālo un ētisko prasību ievērošanu un kā marketinga stratēģiju realizāciju, pamatojoties uz sociāli svarīgu problēmu apzināšanu.
9. Sociālās stratēģijas izstrādāšanā *autore ierosina* izmantot detalizētu ārējās un iekšējās vides analīzi un uz to bāzes noskaidrot svarīgākās ārējās un iekšējās vides sociālās problēmas un paredzēt atbilstošus un ekonomiski pamatotus risinājumus uzņēmuma iekšējās un ārējās sociālās stratēģijas sadaļās.
10. Sadarbības stratēģiju *autore* paredz kā divu iepriekšējo stratēģiju izpildes nodrošināšanas elementu un tādēļ šajā stratēģijā jāietver ekonomiskās un sociālās stratēģijas mērķu atbilstības analīze, šo stratēģiju atbalstošo un noliedzošo spēku lauka sastādīšana un nepieciešamā sadarbības mehānisma izstrādāšana.
11. Sociāli atbildīga stratēģiskā plāna izpildes vadīšanai *autore ierosina* izmantot līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģisko karti, izdarot tajā tādas izmaiņas, kas raksturo jauno plāna saturu. *Autore* piedāvā papildināt perspektīvu „Klienti”, ietverot arī visas ieinteresētās

puses (*Klienti un ieinteresētās puses*); perspektīvā „Finanses” jāpaplašina ieguvumi ar īpašu rezultātu „Sabiedrības sociālie ieguvumi”.

12. Pāreja uz līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģisko karšu izmantošanu stratēģijas izpildes vadīšanā ir saistīta ar atteikšanos no ilgstoši dominējošu metodiku izmantošanas stratēģiskajā vadīšanā. Lai pāreja būtu veiksmīga, *autore ierosina* uzņēmumu personāla vadīšanas stratēģijā paredzēt plānošanā iesaistīto darbinieku īpašu apmācības sistēmu. Jaunas zināšanas nepieciešamas pakāpeniskai domāšanas maiņai.
13. Lielajos uzņēmumos, kuros jau ieviesti atsevišķi ilgspējīgas stratēģiskās vadīšanas sistēmas elementi, šo procesu tālākas aktivizēšanas nolūkos *autore iesaka* izmantot H.Rampersada apvienoto individuālo un organizācijas līdzsvaroto rādītāju sistēmu.
14. Pārejas periodā uz līdzsvaroto rādītāju sistēmas stratēģiskās kartes izmantošanu ilgspējīgas sociāli atbildīgas stratēģijas realizācijas vadīšanai *autore ierosina* izstrādāt ilgspējas (nefinansu) pārskatus atbilstoši starptautisko standartu ieteikumiem. Šim nolūkam paredzēt pārskata sastādīšanā iesaistīto darbinieku apmācību.
15. Autore izstrādātā ilgspējīgas sociāli atbildīgas stratēģiskās vadīšanas sistēma vai atsevišķi tās elementi ir pakāpeniski jāievieš pēc iespējas lielākā Latvijas uzņēmumu daļā. Lai ieviešanas procesu intensificētu *autore iesaka* šajā darbā iesaistīt Tirdzniecības un rūpniecības kameru, biržas, profesionālās asociācijas, arodbiedrības, NVO u.c. ieinteresēto pušu vajadzību un vēlmju noteicējus.
16. Lai izveidotu uzņēmēju īpašu zināšanu papildināšanas sistēmu ilgspējas veidošanai *autore uzskata*, ka vislielākās grūtības uzņēmumos var veidoties izstrādājot sadarbības stratēģiju, jo tās saturs veidojas izmantojot dažādu zinātņu nozaru teorijas (socioloģija, psiholoģija u.c.). Lai atrisinātu šīs problēmas būtu lietderīgi pēc Latvijas Valsts prezidenta Andra Bērziņa iniciatīvas izveidotas jaunās Stratēģiskās attīstības komisijas speciālistiem, veidot sadarbību ar uzņēmējiem, augstskolu docētājiem un zinātniekiem, jo „Komisijas mērķis ir sekmēt ilgspējīgu valsts attīstību, ievērojot Latvijas nacionālo interešu būtību un to īstenošanas iespējas mainīgajā pasaulē, sniedzot neatkarīgu vērtējumu un nodrošinot sabiedrības līdzdalību. Tas tiek sasniegts novēršot integrētu risinājumu trūkumus, piedāvājot ilgtermiņa un vidēja termiņa cēloņsakarību izvērtējumu un tam atbilstošu rīcību, atbalstot talantu, radošuma un tautas uzņēmējspēju pieaugumu, kā arī panākot atbilstību starp resursu izvietojumu un attīstības prioritātēm. Šo jautājumu risinājumi ir iespējami maksimāli atbalstot sadarbību, labas valsts pārvaldības principus, rīcības pēctecību un atbilstību nospraustajām prioritātēm kā valsts ilgtermiņa attīstības pamatu” [120].

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

### Latvijas Republikas likumi

1. LR Enerģētikas likums, stājās spēkā 1998. gada 6. oktobrī, 76. pants
2. LR Likums „Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem”, stājās spēkā 2001.gada 1.jūnijā
3. Likums „Par Latvijas Republikas dalību Kioto protokola elastīgajos mehānismos” („LV”, 192 (3768), 29.11.2007.)

### Publikācijas un citi materiāli

4. **Adkins S.** *Cause Related Marketing: Who Cares Wins.* - Butterworth Heineman, 1999. – 307 p.
5. **Alexander L.D.** *Strategy implementation: nature of the problem.* In Hussey D. (Ed.) *International Review of Strategic Management.*, vol.2#1, John Wiley&Sons. – Chichester/New York, NY, 1991. – 73-96 p.
6. **Briem S., Blesl M. Dos Santos Bernardes A., Fahl U., Krewitt W., Nill M., Rath-Nagel S., Voß A.** *Grundlagen zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Energiesystemen in Baden Württemberg.* – Universität Stuttgart: Institut für Energiewirtschaft und Rationelle Energieanwendung, 2002. – 128 p.
7. **Brunel S.** *A qui profite le développement durable ?* Larousse : Les enjeux internationaux France Culture, 2008. – 157 p.
8. **Crane A., Matten D.** *Business Ethics – a European Perspective.* Oxford: Oxford University Press. 2004. – 732 p.
9. **Creelman J.** *Building and Implementing a Balanced Score-card, International Best Practice in Strategy Implementation.* – Business Intelligence Unit, London, 1998. – 607 p.
10. **Daly H.E.** *Towards a Steady State Economy.* San Francisco, W.H.Freeman. 1973. - 332 p.
11. **David F.R., Kotler Ph., Armstrong G.** *Strategic Management.* Pearson Education Ltd., 2007. – 704 p.
12. **De Feo J.A., Janssen A.** *Implementing a strategy successfully.* – Measuring Business Excellence, 2001, vol.5, Nr.4. – 4-6 p.
13. **Dodd E.M.** *For whom are corporate managers trustees?* – Harvard Law Review, 1932, vol.45. – 1145-1163 p.
14. **De Simone L., Popoff F.** *Eco-efficiency: The business link to sustainable development.* – Cambridge. MIT Press, 1997. – 268 p.

15. **Erdmann , G.** *Energiekonzepte für das 21. Jahrhundert.* Internationale Politik 56/1 Januar 2001, Sonderheft zum Thema „Risikofaktor Energie“, 2001.- 3-10 p.
16. **Erdman G., Zweifel P.** *Energieökonomik. Theorie und Anwendungen.* – Berlin. Springer. 2008. – 376 p.
17. **Ferry L.** *Protéger l'espèce humaine contre elle-même//* Revue des Deux Mondes. Oct-Nov. 2007. – 75-79 p.
18. **Freeman R.E., Reed D.L.** *Stockholder and stakeholders: A new perspective on corporate governance.* – California Management Review 25(3), 1983. – 88-106 p.
19. **Geishecker L., Rayner N.** *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP,* Research Note SPA – 14 – 9282. Gartner, Inc., December, 2001. – 17, 3 p.
20. **Hambrick D., Canella A.** *Strategy implementation as substance and selling//*The Academy of Management Executive. 1989, vol.3, Nr.4 – 278-285 p.
21. **Hasna A.M.** *Dimensions of sustainability//*Journal of Engineering for Sustainable Development. – Energy, Environment and Health, vol.2, iss.1. 2007. – 47-57 p.
22. *Ilgtspējas indekss.* Speciālpielikums laikrakstiem „Diena” un „Dienas Bizness”. 2010. – 44 lpp.
23. *Ilgtspējas indekss.* Speciālpielikums laikrakstiem „Diena” un „Dienas Bizness”. 2011. – 39 lpp.
24. **Johnson G., Scholes K., Whittington R.** *Exploring Corporate Strategy,* Pearson Education Limited, 2005. – 789 p.
25. **Kanter R.** *From Spare Change to Real Change.* Harvard Business Review. May-June 1999. – 58 p.
26. **Kaplan, R. S., D. P. Norton.** *Managing alliances with the balanced scorecard.* – Harvard Business Review. January-February 2010. – 114-120 p.
27. **Kaydos W.** *Operational Performance Measurement.* Portland. – OR: Productivity Press. 1997. – 37 p.
28. **Kletter D., Harada C.** *The Dominant Genes organizational Survival of the Fittest.* 2008./ Mendes D., Jones J., Neilson G. Diagnosing the Health of the health Sector. 2006./ Kletter D., McFarland W., Akin J., Dye D. The Performance Gene Unleashing the Human Element of Mission DNA. 2009. <http://www.boozallen.com/>
29. **Matten D, Moon J.** *„Implicit” and „Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of corporate social Responsibility”.* Academy of Management Review 33 (2). 2008. – 404 – 424 p.



30. **Meadows D., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.** *The Limits to Growth*. Universe books. New York. Universe Books. 1972. – 205 p.
31. **Neilson G., Pasternack B.A.** *Results. Capstone*. A Wiley Company. England. 2006.
32. **Noble C.H.** *The eclectic roots of strategy implementation research*//Journal of Business Research, 1999, vol.45, Nr. 2. – 119 - 134 p.
33. **Norreklit H.** *The balanced score-card – a critical analysis of some of its assumptions*// Management Accounting Research, vol.11, Nr.1, 2000. – 65-88 p.
34. **Pascale R.** *Surfing the edge of chaos*. Sloan Management Review, Spring: 1999. 83-94 p.
35. **Pfeffer J., Salancik G.R.** *The external control of organizations*. New York. Harper&Row, XIII, 1978. – 300 p.
36. **Peters T.J., Waterman R.H.** *In Search of Excellence*. – New York, NY: Harper and Row, 1982. – 245 p.
37. **Porter M.E., Kramer M.R.** *Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. – Harvard Business Review. 2006. Dec. 84(12). – 78 - 92, 163 p.
38. **Rifkins D.** *Jaunās ekonomikas laikmets*. Jumava. Tulk. No angļu val., 2004. – 279 lpp.
39. **Roth K., Schweiger V., Morrison J.** *Global strategy implementation at unit level: operational capabilities and administrative mechanisms*// - Journal of International Business Studies. 1991, vol.22, Nr.3. – 369-402 p.
40. **Schaltegger S., Sturm A.** *Eco-Efficiency by Eco-Controlling*. Zürich. Vdf. 1998. -164 p.
41. **Schubert R.** *Indikatoren für Nachhaltigkeit*//Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. – ETH Zürich. Vol.134(3). 1998. – 391- 414 p.
42. **Schmitt T., Trabert H.** *Kokospalmen am Nordseestrand. 100 heimliche Gewinner des Klimawandels. Ein Finanzbuch*. – Frankfurter Allgemeine Buch. 2008. – 240 p.
43. **Smith A.** *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Vol.1, ed EdwinCannon. London: Methuen. 1961.
44. **Stuer H.** *Stockholm setzt Vattenfall unter Druck*. Handelsblatt. Nr.110. 2009. - 6 p.
45. *Uzņēmēju viedoklis par korporatīvo sociālo atbildību. Attieksmes un prakses salīdzinājums Igaunijā, Latvijā un Lietuvā*. Pasaules Bankas ziņojums projekta „Korporatīvai sociālai atbildībai labvēlīgākas vides veicināšana – diagnostika” darbības gaitā. 2005. – 118 lpp.
46. **Yip G.S.** *Total Global Strategy II*. Updated for Internet and Service Era, Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall. 2003. - 299 p.
47. **Waterman R.H. Peters T.J., Phillips J.R.** *Structure is not organization*// - Business Horizons. 1980, vol. 23, nr.3, June – 14-26 p.

48. **Werbach A.** *Strategy for Sustainability. A Business Manifesto.* – Harvard Business Press Boston, Massachusetts. 2009. – 33 p.
49. **Zadek S.** *The Path to Corporate Responsibility. Best Practice.* – Harvard Business Review. December 2004. – 5 p.
50. **Аакер Д.** *Стратегическое рыночное управление.* Питер. 2007. – 495 с.
51. **Акофф Р.** *Планирование будущего корпорации.* М. Прогресс. 1985. – 327 с.
52. **Ансофф И.** *Стратегическое управление.* М. Экономика. 1989. – 519 с.
53. **Боно Э.** *Серьёзное творческое мышление.* Мн. ООО «Попурри». 2005.-413 с.
54. **Боссиди Л., Чаран Р.** *Искусство результативного управления.* М.: ООО Издательство Добрая книга. 2004. – 288 с.
55. **Браун М.Г.** *Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения.* М. Альпина Бизнес Букс. 2005. – 226 с.
56. **Вайцеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л.** *Фактор четыре. Затрат – половина, отдача – двойная: новый доклад Римскому клубу.* М. Academia. 2000. -400 с.
57. **Виханский О.С.** *Стратегическое управление.* М.: Экономистъ. 2008.-292 с.
58. **Герасимчук И.** *Экологическая практика транснациональных корпораций.* М. Всемирный фонд дикой природы (WWF). 2007. – 92 с.
59. **Гибсон Д.Л.** и др. *Организации: поведение, структура, процессы.* М. Инфра-М. 2000. – 662 с.
60. **Гребиньяк Л.Дж.** *Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен.* Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс. 2006. - 352 с.
61. **Дафт Р.** *Менеджмент.* Питер. 2009. – 333 с.
62. **Деминг Э.** *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами.* М. Альпина Бизнес Букс. 2007. – 226 с.
63. **Дойль П.** *Менеджмент: стратегия и тактика.* СПб. Питер. 1999. – 560 с.
64. **Каплан Р., Нортон Д.** *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.* М: ЗАО Олимп – Бизнес, 2005. - 512.с
65. **Каплан Р., Нортон Д.** *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
66. **Клейнер Г.Б.** *Реинжиниринг стратегических процессов. Проблемы теории и практики управления.* 2005, №4. – 13 - 21 с.
67. **Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.** *Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь.* М. Альпина Бизнес Букс. 2004.-230 с.

68. *KCO и корпоративное управление: соотношение, проблемы, перспективы.* Бизнес и общество. №6 (31), 2005
69. **Котлер Ф., Келлер К.Л.** *Маркетинг менеджмент.* Питер. 2007. – 816 с.
70. **Котгер Д.П., Коэн Д.С.** *Суть перемен.* М. Олимп-Бизнес. 2004. – 256 с.
71. **Мелентьев Л.А.** *Оптимизация развития и управления больших систем энергетики.* М. Высшая школа. 1982. – 319 с.
72. **Минцберг Г., Куинн Д.Б., Гошал С.** *Стратегический процесс.* Концепции, проблемы, решения. 2001. – 567 с.
73. **Нили Э., Адамс К., Кеннерли М.** *Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им.* Днепропетровск. Баланс-Клуб. 2003. – 400 с.
74. **Ольве Р.-Г., Рой Ж., Ветер М.** *Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Оценка эффективности деятельности компании.* М. Издательский дом «Вильямс». 2004. – 304 с.
75. **Омае К.** *Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски.* М. Альпина Бизнес Букс. 2007. – 215 с.
76. **Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.** *Этика бизнеса.* М. Дело. 2004. – 400 с.
77. **Портер М.Э.** *Конкуренция.* М. Издательский дом «Вильямс». 2001. – 495 с.
78. **Рамперсад Х.** *Универсальная система показателей. Как достигать результатов, сохраняя целостность.* М. Альпина Бизнес Букс. 2006. – 352 с.
79. **Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.** *Стратегический менеджмент.* Издательский дом «Вильямс». 2007. – 924 с.
80. **Туркин С.** *Социальные инвестиции в бизнесе.* М. Русский университет. 2003. -240 с.
81. **Форрестер Дж.** *Мировая динамика.* М. Наука. 1978. – 384 с.

### **Interneta resursi**

82. *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)* [tiešsaite] . [skatīts 2010-09-03]  
Pieejams: <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>
83. *AA1000 AccountAbility Principles Standard* [tiešsaite] . [skatīts 2010-02-03] Pieejams:  
<http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>
84. 11.12.1997. Starptautisks dokuments *Apvienoto Nāciju Organizācijas vispārējās konvencijas par klimata pārmaiņām Kioto protokols* ("LV", 89 (2664), 13.06.2002.) [stājas spēkā 16.02.2005.]. [skatīts 2010-05-01] Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63180>

85. **Baden J.** *L'économie politique du développement durable* [tiešsaite]. Document de l'ICREI. [skatīts 2010-09-02] Pieejams : <http://www.euro92.com/acrob/baden.pdf>
86. *BPM definīcija* [tiešsaite]. [skatīts 2010-05-02] Pieejams: <http://www.bpmpartners.com/documents/press032504.pdf>
87. *Business Responsibility for Sustainable Development. UNRISD* [tiešsaite]. [skatīts 2010-02-02] Pieejams: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/1CA8A49E3513DE1C80256B610059BA0D?OpenDocument>
88. **Carroll A.** *The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational stakeholders* [tiešsaite]. Business Horizons. 1991. July-August. – [skatīts 2009-09-10] Pieejams: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
89. **Clémentin B., Cheynet V.** *Contre le développement durable* [tiešsaite]. [skatīts 2010-09-02] Pieejams : [http://www.decroissance.org/index.php?chemin=textes/dev\\_en\\_question.htm](http://www.decroissance.org/index.php?chemin=textes/dev_en_question.htm)
90. *Climate Change and Sustainability Services* [tiešsaite]. [skatīts 2010-07-05] Pieejams: <http://www.ey.com/RU/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services>
91. *CSR Jobs* [tiešsaite]. [skatīts 2010-07-06] Pieejams: <http://www.bsr.org/en/our-network/csr-jobs>
92. *Disclosure of the impact of corporations on society. Current trends and issues. Report by the UNCTAD secretariat* [tiešsaite]. [skatīts 2010-09-04] Pieejams: [http://doc.mmu.ac.uk/aric/eae/Sustainability/Older/Brundtland\\_Report.html](http://doc.mmu.ac.uk/aric/eae/Sustainability/Older/Brundtland_Report.html)  
[www.unctad.org/en/docs/c2isar20\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/c2isar20_en.pdf)
93. *Dow Jones Sustainability Indexes. Guidebooks* [tiešsaite]. [skatīts 2010-05-03] Pieejams: [http://www.sustainability-indexes.com/07\\_html/publications/guidebooks.html](http://www.sustainability-indexes.com/07_html/publications/guidebooks.html)
94. *Enerģētikas attīstības pamatnostādnes 2007. – 2016. gadam* [tiešsaite] (Informatīvā daļa). (Ministru kabineta 2006.gada 1.augusta rīkojums Nr.571). [www.rea.riga.lv/files/LR\\_%20Enerģetikas\\_pamatnostadnes\\_2007-2016.pdf](http://www.rea.riga.lv/files/LR_%20Enerģetikas_pamatnostadnes_2007-2016.pdf)
95. *Global Reporting Initiative* [tiešsaite]. [skatīts 2010-04-07] Pieejams: <http://www.globalreporting.org/home>
96. *Government and Corporate Social Responsibility, An Overview of Selected Canadian, European and International Practices* [tiešsaite], April 2001. [skatīts 2010-07-03] Pieejams: <http://commdev.org/content/document/detail/745>

97. Informatīvais ziņojums *par Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādņu īstenošanu* [tiešsaite]. Rīga. 2006. [skatīts 2010-09-03] Pieejams: [www.vidm.gov.lv/lat/.../ilgtspejiga\\_attistiba/](http://www.vidm.gov.lv/lat/.../ilgtspejiga_attistiba/)
98. *Kas ir korporatīvā sociālā atbildība un kādi ir ieguvumi?* [tiešsaite]. [skatīts 2012-04-01]. Pieejams: <http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=126;> <http://www.inarchive.com/page/2011-01-04/http://www.lbka.lv/?sub=publications&id=126;>
99. *Korporatīvās sociālās atbildības uzdevumi* [tiešsaite]. Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/816>
100. *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam* [tiešsaite]. Pamatziņojums. 2007.gada oktobris. SIA „Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”. Darba grupas vadītājs R.Ķīlis. Pieejams: [http://www.latvija2030.lv/upload/lias\\_pamatzinojums\\_lat.pdf](http://www.latvija2030.lv/upload/lias_pamatzinojums_lat.pdf)
101. *Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes* [tiešsaite]. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: [www.vidm.gov.lv/lat/](http://www.vidm.gov.lv/lat/)
102. **Moon J.** *CSR in the UK: an Explicit Model of Business* [tiešsaite]. Society Relations, Habish A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (Eds.) CSR Discovery. – Germany: Springer, 2004. [skatīts 2010-09-02] Pieejams: [www.springer.com/librarians?SGWID=0-117-12-374399-0](http://www.springer.com/librarians?SGWID=0-117-12-374399-0)
103. **Neilson G., Pasternack B.A., Mendes D.** *The Four Bases of Organizational DNA* [tiešsaite]. S+b, 2003. Winter. [skatīts 2010-09-03] Pieejams: [www.orgdna.com/research.cfm](http://www.orgdna.com/research.cfm)
104. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development* [tiešsaite]. [skatīts 2010-09-03] Pieejams: <http://www.stwr.org/climate-change-environment/our-common-future-report-of-the-world-commission-on-environment-and-development.html>
105. *Pētījums. Korporatīvās sociālās atbildības tendences finanšu pakalpojumu jomā Latvijā* [tiešsaite]. [skatīts 2009-06-06] Pieejams: [www.olsen.lv/.../A%20W%20OlsenPartners\\_KSA\\_petijums.pdf](http://www.olsen.lv/.../A%20W%20OlsenPartners_KSA_petijums.pdf)
106. *Pētījums. Latvijas enerģētikas politika: ceļā uz ilgtspējīgu un caurspīdīgu enerģētikas sektoru* [tiešsaite]. 2010.g. – 130 lpp. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: [http://liia.lv/images/DOC/Petijums\\_energetikas\\_politika.pdf](http://liia.lv/images/DOC/Petijums_energetikas_politika.pdf) [http://www.slo.lv/uploads/Akcijas/JAUNUMI%202/energetikas\\_petijums\\_projekts\\_15122009.pdf](http://www.slo.lv/uploads/Akcijas/JAUNUMI%202/energetikas_petijums_projekts_15122009.pdf)
107. *Political Intelligence. Swine flu show need for science* [tiešsaite]. [skatīts 2010-09-03] Pieejams: [http://www.boston.com/news/politics/politicalintelligence/2009/04/swine\\_flu\\_shows.html](http://www.boston.com/news/politics/politicalintelligence/2009/04/swine_flu_shows.html)

108. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* [tiešsaite]. [skatīts 2010-08-06] Pieejams: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
109. *Sarbanes-Oxley Act (2002)* [tiešsaite]. [skatīts 2010-07-03] Pieejams: <http://f11.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>
110. **Shaw A.** *Business Performance Management: Gaining Insight and Driving Performance* [tiešsaite]. Hyperion Solutions Corp., 2003. [skatīts 2010-09-02] Pieejams: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/53/Hyperion-Solutions-Corporation.html>
111. **Simons R.** *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy* [tiešsaite]. Upper Saddle River. NY: Prentice-Hall. 2000. – 7 p. [skatīts 2010-08-02] Pieejams: [www.qfinance.com/performance-management-best-practice](http://www.qfinance.com/performance-management-best-practice)
112. *Sustainable and responsible business. Corporate Social Responsibility (CSR)*. [tiešsaite]. [skatīts 2012-04-01] Pieejams: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
113. *United Nations Framework Convention on Climate Change* [tiešsaite]. [skatīts 2010-08-08] Pieejams: [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php)
114. *World Summit on Sustainable Development. Johannesburg, South Africa, 26 August-4 September 2002* [tiešsaite]. [skatīts 2010-03-08] Pieejams: <http://www.johannesburgsummit.org/>
115. **Zadek S.** *The Five Steps of Corporate Responsibility* [tiešsaite]. 17.01.2005. [skatīts 2011-02-02] Pieejams: <http://hbswk.hbs.edu/archive/4573.html>
116. *Конкурентоспособность России в глобальной экономике* [tiešsaite]. М. Международные отношения. 2003. С. 376. С.16, 50. Официальный сайт Института мировой экономики и международных отношений. [skatīts 2010-07-03] Pieejams: <http://www.imemo.ru/ru/publ/index2003.php>
117. *ООН и устойчивое развитие* [tiešsaite]. [skatīts 2010-08-04] Pieejams: <http://www.un.org/ru/development/sustainable/energy.shtml>
118. *Понятие КСО* [tiešsaite]. [skatīts 2009-04-03] Pieejams: [http://social-responsibility.ru/sotsialnaya-otvetstvennost/csr\\_concept](http://social-responsibility.ru/sotsialnaya-otvetstvennost/csr_concept)
119. **Эрдманн Г.** *Управление энергетическим сектором. Пути развития энергетики в XXI в.* [tiešsaite]. [skatīts 2010-09-03] Pieejams: [vasilievaa.narod.ru/ptpu/9\\_3\\_02.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/9_3_02.htm)
120. *Stratēģiskās attīstības komisija* [tiešsaite]. [skatīts 2012-05-05] Pieejams: [http://www.president.lv/pk/content/?cat\\_id=1147](http://www.president.lv/pk/content/?cat_id=1147)

## Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts

Numurs	Attēla nosaukums	Lpp.
2.1.	Stratēģiskās vadīšanas galvenās mūsdienīgu kategorijas	25
2.2.	Stratēģiskās vadīšanas elementu modelis	31
2.3.	Stratēģijas realizācija: lēmumi un darbības	37
2.4.	„Organizācijas DNS”	38
2.5.	Efektivitātes prizmas galvenie jautājumi	44
2.6.	Uzņēmuma ieinteresētās puses	48
2.7.	Salīdzinājums – sociālās atbildības izpratne	56
2.8.	Salīdzinājums – izpratne par uzņēmuma lomu sabiedrībā	57
2.9.	Salīdzinājums – rīcība sociālās atbildības prakses uzlabošanai	57
3.1.	Enerģētikas politikas saturs trijstūrī	76
3.2.	Ilgspējas indeksa parametri AS Latveņergo, AS Latvijas Gāze un AS Rīgas siltums	84
3.3.	Uzņēmējdarbības vides aptauja. Uzņēmumu profils	88
3.4.	Uzņēmējdarbības vides aptauja. Respondentu profils	88
3.5.	Nozares ekspertu un mediju pārstāvju aptauja. Respondentu profils	89
3.6.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu ekspertu un mediju pārstāvju vidū	89
3.7.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū	90
3.8.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmumu vadītāju un īpašnieku vidū	91
3.9.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc darbinieku skaita	92
3.10.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc apgrozījuma (I)	92
3.11.	Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē	95
3.12.	Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē: dalījumā pēc ieņemamā amata	96
3.13.	Sociālās atbildības elementu izmantošana uzņēmuma stratēģijas izstrādē: dalījumā pēc darbinieku skaita	96
3.14.	Sociālās atbildības aspektu atbilstība Latvijas lielajiem enerģētikas uzņēmumiem	99
3.15.	Sociālās atbildības aspektu atbilstība uzņēmumiem: dalījumā pēc darbinieku skaita	100
4.1.	Sociāli atbildīgas stratēģiskās plānošanas modelis	105
4.2.	Ieinteresētās puses, kuru vajadzības jāievēro ekonomiskajā stratēģijā	106
4.3.	Ieinteresētās puses, kuru vajadzības jāievēro sociālajā stratēģijā	107
4.4.	Ekonomiskās stratēģijas plānošanas posmi	110
4.5.	Sociālās stratēģijas definēšanas secība	113
4.6.	Sadarbības stratēģijas definēšanas secība	117
4.7.	Uzņēmuma sociālo investīciju iespēju testēšana	119
4.8.	Autores papildināta sociāli atbildīga stratēģiskā plāna līdzsvarotas rādītāju sistēmas stratēģiskā karte	123
4.9.	Individuālās un organizācijas līdzsvaroto rādītāju sistēmas elementi	125

## Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts

Numurs	Tabulas nosaukums	Lpp.
1.1.	Kritiskās atziņas par ilgtspējīgas attīstības koncepciju	11
1.2.	Dažādi akcenti ilgtspējīgas attīstības definīcijās	13
2.1.	Uzņēmumu vadīšanas attīstība 20.gadsimtā	24
2.2.	Stratēģiskās vadīšanas galveno mūsdienu kategoriju saturs	25
2.3.	Galvenie stratēģiju izstrādi ietekmējošie faktori	27
2.4.	Stratēģiskās un operatīvās vadīšanas galvenās atšķirības	29
2.5.	Uzņēmumu mērķu sistēmas sastāvdaļas	30
2.6.	Uz stratēģiju orientētas organizācijas darbības principi	42
2.7.	Sociālās atbildības realizācijas mehānismi un instrumenti	52
2.8.	Sociālās atbildības nozīme un stimuli	58
3.1.	Eiropas uzņēmumi, kuri tiek uzskatīti par līderiem apkārtējās vides un klimata saglabāšanā	71
3.2.	Galvenie ilgtspējīgas attīstības novērtēšanas instrumenti	72
3.3.	Uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības vērtējuma salīdzinājums (ar dažādiem instrumentiem iegūtie vērtējumi)	73
3.4.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu uzņēmējdarbības pārstāvju vidū: dalījumā pēc apgrozījuma (II)	93
4.1.	Pienākumu sadalījums starp dažādiem vadīšanas līmeņiem sociālās atbildības stratēģijas plānošanas un realizācijas procesā	103
4.2.	Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana ekonomiskās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā	118
4.3.	Ieinteresēto pušu vajadzību ievērošana sociālās stratēģijas izstrādes un realizācijas procesā	108
4.4.	Klasisko stratēģiskās plānošanas modeļu salīdzinājums ar sociālās atbildības stratēģiskās plānošanas modeli	109
4.5.	Problēmas apzināšanas četri posmi	111
4.6.	Sociālās informācijas klasifikācija pēc mainīguma pakāpes	114
4.7.	Ārējās sociālās vides analīzes virzieni	115
4.8.	Uzņēmuma iekšējās sociālās stratēģijas saturs	115
4.9.	SA 8000 standarta prasības	116
4.10.	Ieinteresēto pušu vajadzību pretrunas	118
4.11.	Mērķu saskaņošanas piemēri	118
4.12.	Ieinteresēto pušu iespējas ietekmēt uzņēmuma stratēģijas	120
4.13.	„Spēku lauka” līdzsvara piemērs	121
4.14.	Attiecību veidošanas mehānismi	121



## Promocijas darbā iestrādāto pielikumu saraksts

Numurs	Pielikuma nosaukums
1.	LR CSP dati par Latvijas privātā, sabiedriskā un NVO sektora uzņēmumiem/iestādēm uz 2010.gada 1.janvāri
2.	Respondentu izpratne par to, vai uzņēmuma stratēģijas izstrādē un plānošanā tiek ņemti vērā sociālās atbildības elementi
3.	Respondentu izpratne par sociālās atbildības principu atbilstību lielajiem enerģētikas uzņēmumiem – Latvenergo, Latvijas Gāze un Rīgas Siltums
4.	Izpratne par sociālās atbildības jēdzienu. „Citu” atbilžu atšifrējumi
5.	Aptaujas anketas uzņēmējdarbības videi, ekspertu un mediju pārstāvjiem, iedzīvotājiem
6.	Ekspertu un mediju saraksts. Izpratne par sociālo atbildību. Atbildes.
7.	Lielo uzņēmumu <i>Ilgspējas indeksa 2011</i> dalībnieku augstākā un vidējā līmeņa vadītāju viedokļi par jautājumiem, kas saistīti ar sociālo atbildību, un izstrādāto sociāli atbildīgas stratēģijas izstrādāšanas modeli. Aptaujas anketa.
8.	Ilgspējas (nefinanšu) pārskata principi (saskaņā ar GRI vadlīnijām)

## Pielikumi