

## DARNUMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO POVEIKIS LIETUVOS ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMUI

ŽILVINAS DRABAVIČIUS<sup>1</sup>

MB „Darbava“ (Lietuva)

### ANOTACIJA

Straipsnyje pateikiamas darnumo principų įgyvendinimo poveikio įmonių veiklos efektyvumui problematiką atskleidžiantis tyrimas. Atliktas tyrimas rodo nepakankamą darnumo principų įgyvendinimo poveikio įmonių veiklos efektyvumui suvokimą šalies ekonominės veiklos valdymo lygmeniu. Tyrimu siekta iširti darnumo principų įgyvendinimo ir poveikio veiklos efektyvumui problematikos aspektus. Šiam tikslui pasitelktas kokybinis tyrimas, apklausiant ekspertus, duomenims rinkti nuspręsta taikyti interviu metodą, jie apdoroti kokybinės turinio analizės metodu. Tyrimas atskleidė, kad darnumo principais pagrįsta veikla akivaizdžiai skatina įmonių veiklos efektyvumą, darnumo principų įgyvendinimo procesus veikia šie veiksniai: darnus vadovavimas, darnios žinios, tinkami rodikliai, tinkamas valdymo modelis. Parodoma, kad bendras darnumo principų kompleksiško poveikis yra veiksmingiausias būdas formuoti ilgalaikius konkurencinio pranašumo pagrindus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darnumo principai, darni veikla, veiklos efektyvumas, konkurencinis pranašumas.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10,O10,Q01

### Įvadas

Visuotinė pasaulinė ekonominė veikla lėmė tam tikras dabartiniam laikmečiui aktualias tendencijas ir reiškinius, vienas kurių yra darnus vystymasis ekonominės veiklos kontekste. Lietuvos įmonėms plėtojant savo veiklą tarptautinėse veiklos rinkose vis didesnę reikšmę ir prasmę įgauna darnios veiklos nuostatų įgyvendinimas nacionaliniame ekonominės veiklos kontekste bei efektyvus esamų darnumo principų įgyvendinimo aspektų proceso valdymas.

Darnumo principais besiremianti ekonominė veiklos kryptis ir savalaikiai darnios veiklos įgyvendinimo sprendimai padėtų racionaliai ir tikslingai tarptautinėje ekonominės veiklos erdvėje siekti įmonių veiklos efektyvumo, taip prisidedant prie šalies socialinės gerovės, racionalaus gamtos išteklių naudojimo, kiek įmanoma išsaugant dar išlikusią nepažeistą aplinką ateities kartoms, sudarant joms galimybes oriai gyventi saugioje tinkamoje aplinkoje. Norint šiuos tikslus įgyvendinti, būtina darnios veiklos principus sklandžiai integruoti į visas šalies ekonominės veiklos sritis – gamybos, paslaugų, žemės ūkio – ir sistemingai informuoti apie palankias ilgalaikes sąlygas bei darnios veiklos įgyvendinimo proceso sklaidos ekonominės veiklos kontekste nuostatas. Taigi atsižvelgiant į ekonominės veiklos tarptautines tendencijas ir jų raiškos akcentus, kurie pagrįsti politiniais ir teisiniais sprendimais, galima teigti, kad svarbų vaidmenį įmonių veiklos kontekste nacionaliniu lygmeniu užima darnios veiklos principų įgyvendinimo ir jų poveikio efektyvumo procesui įtakos turinčių veiksnių suvokimas bei valdymas, nes darnumo principais besiremianti šalies ekonominės

---

<sup>1</sup> Žilvinas Drabavičius – magistras, Vilniaus universiteto Kauno fakultetas  
Moksliniai interesai: verslo administravimas, viešasis administravimas, viešojo teisė  
El. paštas: zilvinasdrabavicius@gmail.com  
Tel. +370 680 391 31

veiklos kryptis atitiktų tarptautinius ekonominės veiklos vystymosi lūkesčius ir tiesiogiai skatintų ekonominį šalies efektyvumą bei stabilumą.

Darnaus vystymosi, besiremiančio ekonomine veikla, siekis yra vienas pagrindinių pragmatinių veiksnių, užtikrinančių Lietuvos ekonominį vystymąsi kuriant pažangią, sąmoningą visuomenę, sudarančių sąlygas integruotis į besiplečiančias tarptautines rinkas, kuriose vyrauja darniais principais pagrįstas vartojimas, o darnios ekonominės dalykinės kultūros tendencijos pagrįstos konkrečiais politiniais sprendimais ir teisiniais pagrindais.

Įpareigojantys darnaus vystymosi ekonominės plėtros siekiai konkretizuoti kertiniuose tarptautiniuose ir nacionaliniuose dokumentuose, kurie padeda formuoti darnias ekonominės veiklos tendencijas. Darnios ekonominės veiklos principai, tikslai ir nuostatos pateikti šiose strategijose, deklaracijose, kituose teisės aktuose: Pasaulio aplinkos ir vystymosi komisijos pranešimas „Mūsų bendra ateitis“ (1987), „Darnaus vystymosi darbotvarkė 21“ (1992), ES darnaus vystymosi strategija (2001), Johanesburgo deklaracija „Įgyvendinimo planas“ (2002), Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003), Jungtinių Tautų generalinės asamblėjos „RIO+20“ deklaracija (2009), ES komisijos strategija „ES 2020“ dėl pažangaus ir tvaraus augimo (2010), Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015) ir kt.

Siekiant atskleisti darnumo principų įgyvendinimo problematiką, jų poveikį šalies įmonių veiklos efektyvumui, būtina atlikti tyrimą. Šis tyrimas svarbus, siekiant laiku priimti pragmatinius darnios veiklos įgyvendinimo sprendimus nacionaliniu ekonominės veiklos lygmeniu, reikėtų nustatyti pagrindinius veiksnius bei darnumo poveikio efektyvumui kontekstą išreikšta konkurencingumo lygmenyje, padėsiančius suvokti ir valdyti šių procesų integralumą šalies ekonominės veiklos kontekste.

Problema: ar darnumo principų įgyvendinimo ir poveikio efektyvumui suvokimo nepakankamumas ekonominės veiklos lygmeniu turi įtakos šalies įmonių veiklos konkurencingumui?

Tyrimo tikslas: ištirti darnumo principų įgyvendinimo ir poveikio veiklos efektyvumui problematiką.

Tyrimo objektas – darnumo principų įgyvendinimo procesas, jo poveikis ekonominės veiklos efektyvumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darnumo principų įgyvendinimo poveikio šalies įmonių veiklos efektyvumui aspektus.
2. Nustatyti šalyje darnumo principų įgyvendinimo procesams tiesioginės įtakos turinčius veiksnius.
3. Išskirti svarbiausius ekonominės veiklos darnumo principus, lemiančius konkurencinį pranašumą.
4. Atskleisti tarptautinių bendrovių poveikį, pagrįstą darnumo principais, skatinant rinkoje konkurencinį pranašumą.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir sintezė, teisės dokumentų analizė, kokybinis tyrimo metodas, duomenys rinkti iš dalies struktūruotu interviu būdu, apdoroti kokybinės turinio analizės metodu, pateiktas apibendrinimas ir vertinimas.

## 1. Darnumo principų įgyvendinimo ekonominėje veikloje tyrimo pagrįstumo aspektai

Vykstant tarptautiniams ekonominės veiklos pokyčiams, kurie nukreipti į darnios veiklos pagrindus, rinkose vyraujant sąmoningos darnios vartojimo kultūros sklaidai, kai veikla vykdoma, remiantis tarptautiniais politiniais ir teisiniais sprendimais. Mokslinis įdirbis, tiesiogiai formuojantis darnumo kryptį, šalies ekonominės veiklos kontekste yra pragmatinis būdas didinti savo šalies ekonominį efektyvumą bei konkurencingumo potencialą ilgalaikėje perspektyvoje. Darnios ekonominės veiklos įgyvendinimo pagrindais besiremiantis mokslinių darbų naudingumo valstybingumui, visuomenei ir aplinkai pagrįstumas yra akivaizdus ir tendencingai grįstas šalies įmonių interesais besiremiančiais ekonominės veiklos poreikių sprendimais nacionaliniu lygmeniu.

Ekonominės veiklos efektyvumo sąsajos su darnumo principais ir jų įgyvendinimo procesais, nagrinėjamos vis plačiau ir mokslinio įdirbio veiklos pagrindais, atliekant tyrimą buvo tikslinga išskirti ir remtis jau atliktais moksliniais tyrimais, kurie nukreipti į darnios ekonominės veiklos įgyvendinimo ir poveikio

efektyvumui aspektus. Esamo tyrimo situacijos kontekste buvo tikslinga akcentuoti tyrimo tikslą ir uždavinius, remiantis mokslininkų įdirbiais, kurie padėjo atskleisti specifinius darnumo principų įgyvendinimo bei jų poveikio ekonominės veiklos efektyvumui aspektus. Remiantis minėtos mokslinės veiklos akcentais, suformuota tyrimo kryptis, sutelkta į šalies ekonominės veiklos kontekstą, siekiant tinkamai išnaudoti turimą mokslinį įdirbį ir ieškant optimalių būdų užtikrinti šio proceso naudos sklaidą nacionaliniame ekonominės veiklos kontekste.

Šis tyrimas buvo atliekamas, remiantis toliau pateiktais moksliniais darbais, kaip tyrimo formavimo pagrindais. Remiantis mokslininkų darbais, tyrime akcentuojama veiklos efektyvumo ir darnumo principų įgyvendinimo procesus veikiančių aspektų specifika. Siekiant atskleisti įmonių veiklos efektyvumo ir darnumo principų poveikio šiai veiklai aspektus, išskirti darnios veiklos valdymo procesų bei šios krypties strategijos įgyvendinimo problematikos aspektus, kurie tiesiogiai veikia įmonių veiklą (Baumgartner, 2016; Bommel, 2018; Dyllick, 2015). Kiti mokslininkai pabrėžia, kad darnumo principų įgyvendinimas įmonių veikloje yra vienas pagrindinių šių dienų efektyvumo ir konkurencingumo didinimo veiksnių, užtikrinančių veiklos sėkmingumą (Kosiedowski, 2010; Searcy, 2012). Mokslininkų darbuose akcentuojama ir darnumo principų poveikio svarba, siekiant ekonominės veiklos efektyvumo bei visuomenės gerovės (Laurinkevičiūtė ir kt., 2010; Šimanskienė ir kt., 2014).

Atliekant tyrimą akcentuoti mokslininkų darbai, kuriuose išskiriami ir apibendrinami veiksniai, veikiančys darnumo principų įgyvendinimo procesus, bet šiame tyrime akcentuojamas bendras šių veiksnių kompleksas, lemiantis darnumo principų įgyvendinimo procesų efektyvumą. Tyrime išskiriami tokie veiksniai, kaip darnios žinios, formuojančios darnumo suvokimo pagrindus (Dementjeva, 2011; Halawi ir kt., 2005), tinkamų rodiklių parinkimas darnios veiklos įgyvendinimo proceso kontrolei atlikti (Čiegis, 2010; Štreimikienė, Mikalauskienė, 2009), darnus vadovavimas ir lyderystė, būtini užtikrinti darnios veiklos įgyvendinimo procesus aukščiausiu valdymo lygmeniu (Šimanskienė, Župerkienė, 2014; Šimanskienė ir kt., 2011), tinkamas darnios veiklos įgyvendinimo valdymo modelis (Čiegis, Grunda, 2007; George, Sims, 2008; Staniškis, Arbačiauskas, 2009).

Remiantis šios krypties mokslininkų darbais suformuotas tyrimo pagrindas, siekiant optimaliai atlikti tyrimą ir pasiekti numatytą tikslą, akcentuojant minėtų mokslinių tyrimų įdirbio aspektus, kurie gali padėti atskleisti specifinius ir probleminius darnumo principų įgyvendinimo bei jų poveikio veiklos efektyvumui aspektus šalies ekonominės veiklos kontekste.

## 2. Tyrimo metodologija

Tyrimo apklausos specifika. Informacijai surinkti taikytas kokybinis tyrimas, kuris ypač tinka naujų, plačiai nepaplitusių reiškinių ir procesų analizei, išsamiam dalyko vaizdui sukurti, aktualiems klausimams nagrinėti (Tidikis, 2003). Svarbiausi kokybinio tyrimo privalumai: taikant šį tyrimo būdą nereikia labai didelių materialinių sąnaudų, tai leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniame kontekste, matyti tiriamo reiškinių niuansus, gauti įvairiapusę informaciją, be to, išaiškina unikalius faktus (Tidikis, 2003).

Atsižvelgus tyrimo tikslo specifinius aspektus, duomenims rinkti nuspręsta pasitelkti interviu metodą, kuris yra vienas efektyvesnių kokybinio tyrimo metodų. Anot R. Tidikio (2003), šis metodas padeda priartėti prie žmonių ir geriau suvokti perduotos informacijos aspektus esamos situacijos kontekste. R. Tidikis pabrėžia, kad interviu metodas yra ir viena įtaigiausių tarpusavio supratimo priemonių. Mūsų tyrime šis metodas pasirinktas kaip tinkamiausias, siekiant atskleisti darnumo principų įgyvendinimo procesų ir jų poveikio efektyvumui problematikos aspektus įmonių veikloje, taip pat kaip pagrindinė būtinos informacijos rinkimo priemonė.

Atsižvelgiant į tyrimo organizavimo konteksto aspektus, siekiant tyrimo tikslo pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu metodas, kaip tinkama aktualios informacijos rinkimo priemonė.

Etika ir duomenų analizė. Interviu vyko apklausiant žodžiu ir atsakymus įrašant diktofonu. Atliekant tyrimą remtasi tyrimo etikos principais: teisingumo (gerbiant privatumą, sąžiningai ir konfidencialiai apklausiant), pagarbos ir geranoriškumo.

Interviu gautos informacijos analizei pasirinktas kokybinės turinio analizės metodas, kuris apima šiuos keturis žingsnius (Žydžiūnaitė, 2006):

- daugiartinį teksto skaitymą;
- manifestinių kategorijų išskyrimą, remiantis „raktiniais“ žodžiais;
- kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas;
- kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą iš teksto išskirtais įrodymais.

Šis duomenų analizės metodas pasirinktas kaip gana patikimas, leidžiantis daryti pagrįstas išvadas, atsižvelgiant į informantų išreikštas ir akcentuojamas prasmes, remiantis analizuojamu tekstu. Be to, šis analizės metodas akcentuoja, kaip tiriamo reiškinio subtilybes mato apklausti informantai, kokia jų patirtis tiriamos problematikos kontekste ir koks vyrauja bendras požiūris. V. Žydžiūnaitės (2006) teigimu, nors apskritai kokybinis turinio analizės metodas remiasi interpretavimo pagrindais, atsižvelgiant į tyrimo aspektus, kartais problematikai atskleisti tinka interpretavimo procesas, kurio esminis tikslas – suprasti ir akcentuoti esamas išreikštas prasmes.

Informantų (ekspertų) atranka ir tyrimo eiga. Siekiant kuo tiksliau atskleisti darnumo principų įgyvendinimo proceso ir poveikio įmonių veiklos efektyvumui problematikos aspektus bei visapusiško tyrimo patikimumo, kuris būtų pagrįstas įvairiapusiškais profesionaliomis įžvalgomis, informantai pasirinkti tikslingai iš įvairių sričių, bet visi jie glaudžiai susiję su darnios veiklos įgyvendinimo procesu ir pasižymi savo veiklos srities profesiniais gebėjimais. Tyrimui atlikti nutarta remtis mokslo ekspertais, kurie turi darnaus vystymosi teoriniame kontekste patirties, verslo atstovais, kurie turi praktinės patirties ir politikos atstovais, kurie sutiktų pasidalinti turima patirtimi ir išreikštų savo požiūrį į darnios veiklos aktualijas, remdamiesi politinės veiklos aspektais.

Pateikus tyrimui būtinas užklausas ir susisiekius su galimais informantais, gauti teigiami atsakymai, sutarta dėl susitikimo laiko ir vietos. Šiame tyrime dalyvavo du mokslo ekspertai, turintys patirties ir teorinių žinių darnaus vystymosi bei ekonominės veiklos kontekste, du politikai, turintys realios politinės valdymo patirties ir atstovaujantys Seimui, du verslo atstovai, turintys praktinės darnios veiklos patirties, vienas Lietuvos atsakingo verslo asociacijos vadovas. Atliekant tyrimą laikytasi konfidencialumo principo, todėl informantų suteikti duomenys, leidžiantys jų atpažinti, buvo koduojami: mokslo ekspertai [ME]; politikos ekspertai [PE]; verslininkai ekspertai [VE].

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2018 m. balandžio–gegužės mėnesiais. Informantų apklausa vidutiniškai trukdavo nuo 40 min. iki 80 min., tai priklausė nuo esamos situacijos ir informantų patirties, komunikabilumo, turimos ir galimos atskleisti aktualios informacijos kiekio. Iš viso atliekant tyrimą apklausti visi minėti savo srities specialistai.

Visi tyrime sutikę dalyvauti informantai buvo puikiai nusiteikę ir nuoširdžiai dalijosi savo patirtimi, taigi tyrimo procesas vyko gana sklandžiai ir naudingai. Kadangi informacija apie darnumo principų įgyvendinimą ir poveikio aspektus veiklos efektyvumui yra aktuali Lietuvos verslo subjektų veiklos kontekste, kiekvieno informanto savo srities patirtis ir turimos žinios buvo unikalios bei šiam tyrimui svarbios.

### 3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė – ekspertų požiūris

Taikant interviu metodą siekta išsiaiškinti, kaip apklausti informantai vertina darnumo principų įgyvendinimo ir jų poveikio įmonių veiklos efektyvumui probleminius aspektus. Interviu atsakymų sisteminimo esmė – kategorijų subkategorijų išskyrimas ir šio empirinio tyrimo gautų teiginių suvestinis vertinimas. Kategorijoje *darnios veiklos principų įgyvendinimo poveikio Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui aspektai* išskirtos šios subkategorijos: *darnumo principų poveikis* (darnumo principų poveikis įmonių veiklos efektyvumui), *darnumo principų įtaka strategijai* (darnumo principų įtaka formuojant įmonių veiklos strategijas), *darnumo principų esminis poveikis efektyvumui* (būtinumas laikytis darnumo principų, siekiant užtikrinti įmonių veiklos efektyvumą) (žr.1 lentelę).

1 lentelė. Ekspertų vertinimas: kategorija *darnios veiklos principų įgyvendinimo poveikio Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui aspektai*

Eilės Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo rodiklis
1.	Darnios veiklos principų poveikis	<p>„taip tie darnumo principai tikrai įtvirtina ir užtikrina įmonių veiklos efektyvumą“ [VE]</p> <p>„šiais laikais įmonės veikdamos turi remtis visais principais – tiek ekonominiais, tiek socialiniais, tiek ekologiniais“ [PE]</p> <p>„teigiamas, kadangi diegiant darnius principus mūsų verslas tarptautiniu mastu tampa labiau konkurencingas“ [ME]</p> <p>„teigiamas, tai veikia ir tai yra nustatyta verslininkai tai patvirtina“ [VE]</p>
2.	Darnių principų įtaka strategijai	<p>„žinoma, nes įmonė turėtų numatyti darnius aspektus žvelgiant į ateitį ir perspektyvą“ [VE]</p> <p>„be abejojimo, darnumas, įmonės socialinė atsakomybė, turi vyrauti įmonės strategijoje“ [PE]</p> <p>„teoriškai taip, tačiau kartais strategija gražiai atrodo tik popieriuje, o įmonė elgiasi kitaip, tai vaidyba“ [ME]</p> <p>„manau, kad turi, nes daromas visuomenės ir aplinkos spaudimas šiems procesams, taip turi įtakos“ [VE]</p> <p>„tai yra aktualu ir strategija turėtų būti stebima ir atnaujinama pagal tai, kas yra aktualu“ [ME]</p>
3.	Darnumo principų esminis poveikis efektyvumui	<p>„taip, tai vienas pagrindinis dalykas, tų principų įgyvendinimas padeda didinti įmonių veiklos efektyvumą“ [VE]</p> <p>„tikriausiai yra svarbesnių dalykų, bet vienas iš svarbių veiksnių“ [PE]</p> <p>„manau, kad neturi esminio poveikio, tik gali būti vienas iš veiksnių“ [VE]</p> <p>„labai svarbus veiksnys, tačiau ne visada lemiamas, nes reiktų žiūrėti į veiklos sektorių“ [ME]</p>

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais duomenimis

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darnumo principų įgyvendinimo poveikis svarbus ir tiesiogiai veikia Lietuvos įmonių veiklos efektyvumą, be to, minėti principai svarbūs formuojant įmonių veiklos strategijas jų ateities kontekste, plečiant veiklos rinkas, nes tai verčia daryti esamos rinkos tendencijos, ypač pažengusių šalių rinkose. Nors darnumo principų įgyvendinimas ne visada yra svarbiausias, jis visada yra labai svarbus veiksnys, užtikrinantis teigiamus pragmatinius pagrindus įmonių efektyvios veiklos kontekste.

Antroje kategorijoje *darnios veiklos principų įgyvendinimo procesams įtakos turinčių veiksnių aspektai* išskirtos šios subkategorijos: *darnus vadovavimas* (darnaus vadovavimo įtaka įmonių veiklos darnumui), *tinkami rodikliai* (tinkamų rodiklių parinkimo svarba įgyvendinant darnios veiklos principus ir jų procesų kontrolei), *darnios žinios* (darnių žinių įtaka darnios veiklos įgyvendinimo procesams ir jų efektyvumui), *darnus valdymo modelis* (tinkamo įmonių valdymo modelio parinkimo svarba, siekiant įmonių darnios veiklos įgyvendinimo efektyvumo), veiksmų kompleksškumas (jo įtaka darnios veiklos principų įgyvendinimo procesų efektyvumui) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Ekspertų vertinimas: kategorija *darnios veiklos principų įgyvendinimo procesams įtakos turinčių veiksnių aspektai*

Eilės Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo rodiklis
1.	Darnus vadovavimas	„darni lyderystė tai yra labai svarbu“ [PE] „tai pats svarbiausias momentas, nes viskas priklauso nuo vadovo lyderio, kaip jis įkvepia komandą dirbti“ [VE] „manau, kad tai yra labai svarbu ir tai yra svarbiausias dalykas“ [ME] „labai svarbus momentas, kad vadovybė šito norėtų ir siektų“ [ME]
2.	Darnios žinios	„be abejo, tie patys darbuotojai turėtų tai žinoti, kas tai yra ir jie turi suvokti“ [VE] „žinios, be abejo, yra labai svarbu, tam, kad ištrauktum visus, kad organizacija taptų kaip bendruomenė, kad siektų bendrų tikslų“ [PE] „be abejonės, svarbios“ [ME]
3.	Tinkami rodikliai	„iš esmės tai rodikliai, galima sakyti, tai labai svarbu“ [VE] „be abejo, tai yra labai svarbu, skaičiai ir konkreti išraiška, ką mes matome ir ką mes laikome tuo darnumu“ [ME] „tai būtinas dalykas“ [ME]
4.	Darnumo valdymo modelis	„savaime aišku svarbus valdymo modelis“ [VE] „tam tikras valdymo modelis, kuris turi būti pritaikomas“ [ME] „taip, nes tai viskas susiję“ [ME]
5.	Veiksnių kompleksškumas	„iš esmės visi veiksniai turi tiesioginės įtakos“ [ME] „visa tai yra visumoje“ [PE] „faktiškai kompleksas, nes darniam vystymuisi tai svarbu“ [VE] „manau, kad įmonės lygmenyje turi būti darnus lyderis, žinios ir vadovavimas“ [VE] „nuo vadovo požiūrio jo žinių, nuo išsikeltų tikslų viskas priklausytų, kaip jis įkvepia komandą, kaip suformuoja uždavinius“ [ME]

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Toliau, remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad siekiant įgyvendinti darnumo principus, minėti veiksniai yra svarbūs ir tiesiogiai veikia darnumo įgyvendinimo procesus įmonių veikloje. Tyrimas atskleidė, kad siekiant šį procesą užtikrinti svarbus visas minėtų veiksnių kompleksas, ypač darnaus vadovavimo ir darnių žinių veiksniai, pasireiškiantys kaip esminiai ir susiejantys visą minėtų veiksnių kompleksą bei veikiantys efektyvius darnios veiklos principų įgyvendinimo procesus.

Trečiojoje kategorijoje *darnumo principų, lemiančių konkurencinį pranašumą, aspektai* išskirtos šios subkategorijos: *socialinė atsakomybė* (įmonių socialinės atsakomybės įtaka konkurenciniam pranašumui), *aplinkos apsauga* (aplinkosaugos įtaka įmonių veiklos konkurencingumui), *tvarus ekonominis naudingumas* (tvaraus ekonominės veiklos principo įtaka, siekiant užtikrinti įmonių konkurencingumą) (žr. 3 lentelę).



3 lentelė. Ekspertų vertinimas: kategorija *darnumo principų lemiančių konkurencinį pranašumą aspektai*

Eilės Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo rodiklis
1.	Socialinė atsakomybė	„nes žmogui natūralu, kai realizuojami žmogaus poreikiai, o visa kita toliau žmogaus poreikio ribų“ [VE] „manau, socialiniai veiksniai“ [PE]
2.	Aplinkos apsauga	„sakyčiau, kad aplinkosauga stiprus faktorius ir svarbus“ [ME] „vykdydamos veiklą privalo atsižvelgti į esamus aplinkos aspektus“ [VE]
3.	Tvarus ekonominis naudingumas	„sakyčiau, kad ekonominis aspektas įmonėms yra svarbiausias“ [ME] „ekonominis kontekstas vyrauja ir yra pagrindinis“ [VE] „pirmiausia verslas remiasi ekonominiais interesais ir per ekonominius kontekstus žiūri tą darnumą“ [PE] „ekonominis kontekstas vyrauja ir yra pagrindinis“ [VE] „kiti užtikrinami remiantis juo, kadangi, jei tik ekonominis stiprus, tai galimi ir kiti principai“ [PE] „tačiau, kad būti darniai įmonei, reiktų uždirbti ekonominio pelno ir siekti darnumo“ [VE] „realiai ekonominis aspektas turėtų būti stipriausias“ [ME]

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais duomenimis

Remiantis atlikto tyrimo duomenų analizės rezultatais, galima teigti, kad visų minėtų darnių principų poveikis yra teigiamas, siekiant formuoti konkurencinio pranašumo pagrindus įmonių veiklos kontekste ir plečiant veiklos rinkas. Tačiau galime skirti tvarios veiklos ekonominio konteksto principo įtaką, kaip esminį bazinį principą, kuris yra darnios veiklos pagrindas ir užtikrina visų kitų principų efektyvų funkcionavimą įmonių veiklos kontekste, o tai svarbu, siekiant plėsti veiklas rinkose, kuriose vyrauja darni dalykinė kultūra, sąmoningi vartotojai ir aukštas gyvenimo lygis.

Ketvirtoje kategorijoje *darnios veiklos principais pagrįstos tarptautinių bendrovių veiklos pranašumo aspektai* išskiriamos šios subkategorijos: *darnumu pagrįstos veiklos poveikis* (darnios veiklos principais pagrįsta tarptautinių bendrovių veikla turi lemiamos įtakos užtikrinant konkurencinį pranašumą), *darnumu pagrįstos veiklos formavimo tendencijos* (tarptautinių bendrovių darnios veiklos formavimą skatinančios tendencijos), *darnios veiklos pagrįstumas* (tarptautinių bendrovių darnios veiklos pagrįstumas, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančią požiūrį į patį darnumą) (žr. 4 lentelė).

Remiantis duomenų analizės rezultatais, galima teigti, kad darnumo principai tarptautinių įmonių veiklos kontekste daro teigiamą ir tiesioginį poveikį išnaudojant konkurencingumo potencialą. Tarptautinių įmonių veiklos būdas, pagrįstas darnumo principais, yra svarbus ir lemia pranašumą rinkose, kur vyrauja darni dalykinė kultūra. Nors šis veiklos būdas ne visada lemiamas, tačiau leidžia didinti konkurencingumą ateities kontekste. Tikslinga akcentuoti, kad minėtų verslo subjektų veiklos formavimo ir skatinimo tendencijas, pagrįstas darnumo principais, lemia nuolat augantis vartotojų sąmoningumas ir darnumo principais besiremianti nuolatinė rinkos plėtra. Toliau tikslinga išskirti valstybinių institucijų reguliavimo ir skatinimo svarbą užtikrinant darnumo principų plėtros procesus šalies ekonominėje veikloje, kadangi institucijų veiklos įžvalgumas bei darnios ekonominės veiklos naudą suvokimas tiesiogiai veikia šalies darnios ekonominės veiklos plėtros efektyvumą ir konkurencingumo užtikrinimą.

4 lentelė. Ekspertų vertinimas: kategorija *darnios veiklos principais pagrįstos tarptautinių bendrovių veiklos pranašumo aspektai*

Eilės Nr.	Subkategorija	Empirinio tyrimo rodiklis
1.	Darnumu pagrįstos veiklos poveikis	„žinoma, darnios įmonės jos turi konkurencinį pranašumą“ [ME] „kad taip, pasidaro konkurencingesnės, patrauklios, apsimoka tokiomis būti ir taip prisistatyti“ [VE] „tačiau tos bendrovės, kurios skiria tam dėmesį, jos gauna naudą didžiausią“ [PE] „taip, turi pranašumą“ [VE] „taip, geriau atitinka dabartines rinkų tendencijas“ [ME]
2.	Darnumu pagrįstos veiklos formavimo tendencijos	„vartotojų spaudimas, požūris, savimonė; kadangi vartotojui rūpi darnumas kuo toliau tuo labiau, įmonės į tai reaguoja vykdydamos savo veiklą“ [ME] „ir, žinoma, priklauso, kiek jie gali būti darnūs ir kiek visuomenė, politika įtakoja tuos procesus“ [VE] „vienareikšmiškai valstybė standartus turėtų formuoti atsižvelgiant į visuomenės sąmoningumą; valstybinis reguliavimas neišvengiamai reikalingas“ [PE] „manau, kad visuomenė tai vienas iš pagrindinių dalykų, visuomenės spaudimas, politikai būna spaudžiami“ [PE] „manau, kad tai turi ateiti kažkiek iš valdžios“ [VE] „visuomenė, sąmoningumas, politika“ [ME]
3.	Darnios veiklos pagrįstumas	„vienas iš aspektų, tik tiek galima sakyti, tačiau gal reiktų žiūrėti į veiklos vietas ir sritis“ [ME] „na, dalinai taip, ypač ten, kur yra sąmoninga visuomenė, spaudimas iš vartotojų, tokios rinkos sąlygos susidariusios“ [VE] „tai priklauso nuo tuo, ar tai reikalinga visuomenei, sąmoningoje taip“ [PE] „toks platesnis spektras užsitikrinant komforto sąlygas veikloje“ [PE] „priklauso, kiek jie gali būti darnūs ir kiek politika, visuomenė įtakoja tuos procesus“ [ME]

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis gautais duomenimis

## Išvados

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad darnumo principų įgyvendinimas daro akivaizdžiai teigiamą poveikį Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui. Šalies įmonių veiklos kontekste būtina remtis darnumo principų įgyvendinimo pagrindais, ne tai optimalus pragmatinis būdas, besiremiantis visuomenės sąmoningumu ir pažangumu, užtikrinti šalies ekonominius interesus.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvoje darnios veiklos principų įgyvendinimo procesus tiesiogiai veikia šie veiksniai: darnus vadovavimas, darnios žinios, tinkamas rodiklių parinkimas, tinkamas valdymo modelis. Įmonės turėtų atsižvelgti į darnumo principų teigiamą poveikį jų veiklos efektyvumui, siekdamas suvokti ir efektyviai valdyti darnumo principų įgyvendinimo procesus, jos turi integruoti minėtus veiksnius į savo veiklą.



Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad konkurencinį pranašumą lemia šie pagrindiniai darnumo principai: socialinė atsakomybė, aplinkos apsauga, tvari veikla. Jų bendras kompleksiškas poveikis yra efektyviausias būdas siekiant formuoti ilgalaikius konkurencinio pranašumo pagrindus. Vykdydamos veiklą įmonės privalo akcentuoti ekonominio naudingumo principą, kaip esminį bazinį pagrindą, kuris leidžia užtikrinti visų kitų minėtų principų kompleksinį funkcionavimą.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tarptautinės bendrovės, savo veiklą grindžiančios darnumo principais, pasižymi konkurenciniu pranašumu. Tokio pobūdžio ekonominės veiklos krypties formavimas akivaizdžiai naudingas ir pagrįstas. Šalies įmonės savo veikloje, siekdamos konkuruoti su tarptautinėmis bendrovėmis bei atsizvelgdamos į tarptautines darnios ekonominės veiklos plėtros tendencijas, turi remtis pragmatiniais pagrindais ir vystyti savo veiklą darnia kryptimi.

## Literatūra

- Baumgartner, R. J. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, p. 81–92.
- Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 196 (20), p. 829–841.
- Čiegis, R. (2008). *Darnus vystymasis: aplinka, ekonomika, technologijos*. Kaunas: UAB „Biznio mašinų kompanija“.
- Čiegis, R., Zeleniūtė, R. (2008). Ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2/1, p. 37–54.
- Cynthia, W. (2012). What is Sustainability Leadership? *Association for Talent Department*. Prieiga internete: <https://www.td.org/Publications/Blogs/Human-Capital-Blog/2012/06/What-Is-Sustainability-Leadership> [žiūrėta 2019-05-10].
- Darbotvarkė 21*. Prieiga internete: <http://www.am.lt/LSP/files/Agenda21.pdf> [žiūrėta 2019-05-16].
- Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų*. Prieiga internete: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [žiūrėta 2019-05-20].
- Dementjeva, J. (2011). Effect of foreign direct investment on formation of knowledge society in the context of sustainable development. *Management theory and studiness for rural business and infrastructure development*, Nr. 25, p. 87–94.
- Dyllick, T. (2015). *Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/1086026615575176> [žiūrėta 2019-05-18].
- ES Darnaus vystymosi strategija*. Prieiga internete: <http://www.am.lt/VI/files/0.207844001174307767.pdf> [žiūrėta 2019-05-10].
- ES komisijos strategija „ES 2020“*. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020> [žiūrėta 2018-11-10].
- Halawi, L., Aronson, J., Mccarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, Issue2, p. 75–86.
- Johanesburgo deklaracija*. Prieiga internete: <http://www.johannesburgsummit.org/> [žiūrėta 2019-05-10].
- Juknys, R. (2008). *Darnus vystymasis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Lisabonos sutartis*. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/collection/eu-law/treaties.html?locale=lt> [žiūrėta 2019-05-18].
- Rio deklaracija +20*. Prieiga internete: <https://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html> [žiūrėta 2019-05-18].
- Šimanskienė, L., Paužolienė, J. (2011). Darnaus vystymosi koncepcijos suvokimas organizacijose. *Management theory and studines for rural business and infrastructure development*, Nr. 26, p. 241–247.
- Šimanskienė, L., Župerkienė, J. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientia Oeconomia*, Vol. 1, p. 81–93.
- Štreimikienė, D., Mikalauskiene, A. (2009). Integruotų rodiklių taikymas nacionalinės energetikos strategijos monitoringui. *Energetika*, Nr. 3, p. 158–166.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
- Žydžiūnaitė, V. (2006). *Vilma. Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius.

# REALISATION OF THE PRINCIPLES OF SUSTAINABILITY: THE IMPACT TO THE EFFICIENCY OF COMPANIES IN LITHUANIA

ŽILVINAS DRABAVIČIUS  
MB “Darbava” (Lithuania)

## Summary

This topic is relevant due to the fact that the dissemination of sustainable operations remains rapid around the globe and the demand of consumers is continuously increasing. For Lithuanian companies to be efficient and competitive, their activity should be based on the key principles of sustainability which have to be applied through fluent realisation processes. In order to achieve such an aim, it is crucial to find out the influence of sustainable operations in Lithuanian companies affecting the efficiency of the very company. Besides, it is necessary to sort out the key factors and conditions which have an impact on the formation of sustainability and its realisation in Lithuanian companies.

The aim of this work is to evaluate the impact of realisation of the principles of sustainability to the efficiency of companies in Lithuania.

The object of the paper is the impact of sustainable operations on the efficiency of Lithuanian companies.

To accomplish the aim, the objectives have been set as follows: to examine the factors which affect the processes of sustainable operations, to carry out a research in order to stress the impact of the principles of sustainability on the efficiency in Lithuanian companies, to summarise the obtained results and draw proper conclusions.

On the grounds of the collected results an was created pointing out four statements revealing the relation between sustainable operations and the efficiency and competitive ability of companies in Lithuania. In order to examine these statements, a survey of questions was carried out.

The obtained results have revealed that the impact of the principles of sustainability upon the companies in Lithuania is significant: it directly affects not only the efficiency but also the competitive ability of the companies. What is more, it plays an important role in formulating companies' operational strategies and expanding the market. The successful realisation of the economical principle is especially influential for sustainability. Generally, the realisation of sustainable principles is influenced by the following factors: a sustainable executive, comprehensive knowledge, appropriate indicators, sustainable management model, the regulations and encouragement by the public authorities. All of the mentioned factors are significant in this context due to their direct influence on achieving sustainable companies' activity.

**KEYWORDS:** *sustainability principles, sustainable activity, efficiency, competitive advantage.*

JEL CODES: M10, O10,Q01

*Gauta:*

*Priimta:*

*Pasirašyta spaudai:*