

## STRATEGINIO VALDYMO SPRENDIMŲ ŽALIŲJŲ ORGANIZACIJŲ PLĖTRAI IDENTIFIKAVIMAS, DIDINANT ŽALIĄJĄ TAPATUMĄ NEMATERIALIŲJŲ ORGANIZACIJOS IŠTEKLIŲ KONTEKSTE

Juliana SMIRNOVA\*

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,  
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT 10223 Vilnius, Lietuva  
\*El.paštas [juliana.smirnova@vilniustech.lt](mailto:juliana.smirnova@vilniustech.lt)*

**Santrauka.** Pastaraisiais dešimtmečiais didėjant pasaulio visuomenės susirūpinimui dėl visuotinio atšilimo, taršos mažinimo ir darnaus vystymosi tikslų siekio, šiuolaikinės organizacijos yra tiesiogiai veikiamos šių pasaulio visuomenės prioritetų. Darnaus vystymosi siekis laikytinas žaliųjų organizacijų atsiradimo prielaida. Pasaulinių tendencijų analizė rodo, kad atsiranda ne tik žaliųjų organizacijų kūrimosi, bet ir jų plėtros poreikis. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje autoriai žaliąją organizaciją nagrinėja ne kompleksiskai, o pabrėždami tik tam tikrą žaliosios organizacijos „žalumo“ aspektą. Taip pat šiuo metu mokslinėje literatūroje stokojama sprendimų rinkinio, kurį pasitelkusios organizacijos galėtų plėstis žaliąja kryptimi. Stokojama vieningos žaliosios organizacijos koncepcijos, todėl tikslinga žaliąją organizaciją apibrėžti pagal tam tikrą pasirinktą požymį. Šiame tyrime remtasi ištekliais grindžiamu požiūriu, žaliosios organizacijos koncepciją apibūdinant per turimų išteklių „žalumo“ požymį. Šiame straipsnyje apžvelgiamas vienas iš žaliosios organizacijos išteklių – nematerialieji ištekliai siekiant išgryninti strateginio valdymo sprendimų kryptis žaliųjų organizacijų plėtrai, didinant žaliąją organizacijos tapatumą nematerialiųjų organizacijos išteklių kontekste. Apibendrinus tyrimo rezultatus, išskirti esminiai nematerialiųjų išteklių komponentai tolimesniai analizei bei nustatytos strateginio valdymo sprendimų kryptys didinant nematerialiųjų organizacijos išteklių orientaciją į organizacijos žaliąją tapatumą. Atliekant šį tyrimą atlikta mokslinės literatūros apžvalga, taikyti lyginamosios analizės, abstrahavimo bei sintezės metodai. Siekiant praplėsti mokslinės literatūros analizę bei išgryninti, kokie komponentai pastarųjų metų mokslinėje literatūroje priskirtini nematerialiesiems ištekliams, atlikta bibliometrinė mokslinės literatūros analizė.

**Reikšminiai žodžiai:** darnusis vystymasis, žalioji organizacija, žaliosios organizacijos plėtra, ištekliais grindžiamas požiūris, nematerialieji ištekliai, strateginiai sprendimai

### Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais pasaulio visuomenėje didėjant susirūpinimui dėl visuotinio atšilimo, taršos mažinimo ir darnaus vystymosi tikslų siekio, šiuolaikinės organizacijos yra tiesiogiai veikiamos šių pasaulio visuomenės prioritetų. Kadangi aplinkosauginių tikslų, socialinės ir ekonominės gerovės didinimo prioritetai pabrėžiami tarptautinių strateginių dokumentų lygmenyje (JT Paryžiaus susitarimas dėl klimato kaitos, JT Darnaus vystymosi darbotvarkė 2030, Žalioji Europos Kursas ir pan.), todėl organizacijoms svarbu savo veikloje atsižvelgti į šias nuostatas bei imtis veiksmų siekiant prisidėti prie klimato kaitos poveikio mažinimo bei darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Darnaus vystymosi siekis laikytinas žaliųjų organizacijų atsiradimo prielaida, kadangi šių organizacijų tikslai orientuoti į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Analizuojant pasaulines tendencijas, pastebima, kad JT Darnaus vystymosi Darbotvarkės 2030 tikslų siekiu, EBPO iniciatyvomis pabrėžiama žaliojo augimo svarba, Horizon Europos misijų ir kitomis iniciatyvomis darnaus vystymosi svarba pasaulyje vis labiau akcentuojama, todėl atsiranda ne tik žaliųjų organizacijų kūrimosi, bet ir jų plėtros poreikis. Anot Skačkauskienės ir Smirnovos (2021), remiantis organizacijos vystymosi teorija ir sisteminiu požiūriu, organizacijos plėtra apibūdinama kaip procesas, pagrįstas nuolatinio vidaus procesų tobulinimu, reaguojant į besikeičiančius vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius. Anot autorių, žaliųjų organizacijų plėtra vyksta reaguojant į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius ir pasižymi nuolatinio vidaus procesų tobulinimu, orientuojant jį į žaliąją organizacijos tapatumą įvairiose jos veiklos srityse.

Moksliniuose darbuose sutinkama skirtingų nuomonių, kurios patvirtina, kad organizacijos, siekiančios sėkmingai tęsti ir plėtoti esamą veiklą, turi reaguoti į pasaulines tendencijas ir transformuotis atitinkamai visuomenės darnaus vystymosi poreikiui, klimato kaitos poveikio mažinimo bei taršos mažinimo siekiams (Soewarno et al. (2019), Tseng et al. (2013), Foley ir Olabi (2017), Campiglio et al. (2018)). Atsižvelgiant į didžiulius pokyčius, būtina ne tik taikyti prevencinį požiūrį į aplinkos taršą, bet svarbu tobulinti verslo modelius bei vadybinį mąstymą, kad būtų skatinamos žaliosios galimybės ir inovacijos (Chen, 2011). Remiantis autoriais, galima teigti, kad atsiranda naujų verslo modelių, naujo vadybinio mąstymo ir naujų strateginių valdymo sprendimų formavimo poreikis, kurių pagalba ne tik kurtųsi naujos žaliosios organizacijos, bet ir jau veikiančios organizacijos galėtų transformuotis į žaliąsias organizacijas bei būtų vykdoma jų nuolatinė plėtra. Galima teigti, kad svarbu suformuoti gaires organizacijoms, siekiančioms būti žaliosiomis, kurias pasitelkusios jos galėtų transformuotis bei plėstis žaliaja kryptimi.

Nors mokslinėje literatūroje sutinkama daug skirtingų tyrimų žaliosios organizacijos tematika, pastebima, kad vis dar stokojama sisteminio kompleksinio požiūrio į žaliąją organizaciją bei jos apibrėžimo. Pastebima, kad autoriai žaliąją organizaciją nagrinėja ne kompleksiskai, visos organizacijos mastu, o pabrėždami tik tam tikrą žaliosios organizacijos „žalumo“ aspektą, pvz., žaliąją žmogiškųjų išteklių valdymą, žaliųjų inovacijų taikymą, žaliosios strategijos kūrimą ir pan. (Mishra (2017), Jamal et al. (2020), Fusillo et al. (2020), Schartinger et al. (2020), Lartey et al. (2020)). Darytina prielaida, kad kompleksinio požiūrio į žaliąją organizaciją bei jos apibrėžimo trūkumas riboja organizacijų galimybes įvertinti savo „žalumo“ lygį ir nustatyti tobulintinas vietas, siekiant vystytis žaliaja kryptimi. Šiuo metu mokslinėje literatūroje stokojama sprendimų rinkinio, kurį pasitelkusios organizacijos galėtų plėstis žaliaja kryptimi. Taip pat stokojama vieningos žaliosios organizacijos koncepcijos, todėl tikslinga žaliąją organizaciją apibrėžti pagal tam tikrą pasirinktą požymį. Šiame straipnyje remtasi išteklių grindžiamu požiūriu, žaliosios organizacijos koncepciją apibūdinant per turimų išteklių „žalumo“ požymį. Siekiant identifikuoti ir suklasifikuoti pagrindinius žaliosios organizacijos vidinės aplinkos požymius, Smirnova (2020) pasiūlė žaliosios organizacijos požymius suskirstyti į 4 esmines grupes: organizaciniai ištekliai (organizacijos žalioji kryptis, žaliosios organizacinės kultūros formavimas, žalioji strategija, žaliasis marketingas ir pan.), žalieji žmogiškieji ištekliai, techniniai-technologiniai ištekliai (žaliųjų IT technologijų naudojimas, žaliųjų inovacijų taikymas ir pan.), finansiniai ištekliai (investicijos į tvarius sprendimus). Galima teigti, kad tam tikrų organizacijos elementų „žalinimas“ sietinas su mokslinėje literatūroje sutinkama žaliojo organizacinio tapatumo koncepcija. Organizacijos tapatumo teorijos pagrindu, Song ir Yu (2018), remdamiesi anksčiau atliktais tyrimais (Chen 2011, Albert ir Whetten (1985)), pateikia žaliojo organizacijos tapatumo apibūdinimą, nurodydami, kad žaliasis organizacijos tapatumas - tai interpretacinė aplinkosauginio valdymo schema, kurią bendruomenės nariai kuria kartu, siekdami įprasinti savo elgesį. Remiantis Song et al. (2018), galima teigti, kad žaliasis organizacijos tapatumas turi poveikį skirtingoms organizacijos sritims, pvz., orientacija į žaliąjį organizacijos tapatumą gali pagerinti įmonių supratimą apie žaliuosius produktus, o tai gali skatinti naudoti žaliąsias inovacijas. Apibendrinant, teigtina, kad orientacija į žaliąjį organizacijos tapatumą galima skirtinguose organizacijos veiklos lygmenyse.

Remiantis sisteminiu požiūriu, organizacijos plėtrą sąlygoja tiek vidinės aplinkos, tiek išorinės aplinkos pokyčiai, o siekiant kryptingos organizacijos plėtos, svarbu priimti nuoseklius suplanuotus valdymo sprendimus. Šiuo aspektu literatūroje akcentuojama organizacijos strategijos kūrimo bei strateginio planavimo svarba. Bivainio teigimu (2011), strateginio planavimo paskirtis – užtikrinti naujovių ir pokyčių įgyvendinimą organizacijoje. Strategijos tęstinumo akcentą pabrėžia ir Porter (1996) teigdamas, kad organizacija turi nuolat gerinti savo veiklos efektyvumą, o strateginis tęstinumas organizacijos nuolatinį tobulėjimą turėtų padaryti efektyvesniu. Galima teigti, kad nagrinėjant žaliosios organizacijos plėtos aspektus, remiantis sisteminiu požiūriu, tikslinga identifikuoti kiekvieno žaliosios organizacijos, kaip visumos, elemento galimybes, siekiant organizacijos plėtos ir numatyto atitinkamus strateginio valdymo sprendimus. Bivainio (2011) teigimu, paprastai išskiriami išteklių grindžiami ir rinka grindžiami strateginiai sprendimai. Anot autoriaus, išteklių grindžiami strateginiai sprendimai gali būti su akcentu įvairiems organizacijos potencialo komponentams: darbo ištekliams, finansiniams ištekliams, techniniams (technologiniams), organizacijos kultūrai. Remiantis Bryson et al. (2018), strateginį planavimą galima apibūdinti kaip pastangas priimti esminius sprendimus ir veiksmus, kurie formuoja kryptį, kas yra organizacija, ką ji veikia ir kodėl. Strateginio valdymo kontekste, pabrėžiama strateginių sprendimų svarba organizacijos lygmeniu. Negulescu (2014) teigimu, strateginis sprendimas skiriasi nuo įprasto tuo, kad yra priimamas ilgalaikiam laikotarpiui ir remiantis detalesne analize. Remiantis Michaud ir Tello-Rozas (2020), teigtina, kad strateginiai valdymo sprendimai yra paremti esminėmis organizacijos vertybėmis. Galima

teigti, kad žaliųjų organizacijų kontekste orientuojant strateginius valdymo sprendimus į žaliojo organizacinio tapatumo didinimą, tai sudarytų prielaidą žaliųjų organizacijų plėtrai. Remiantis mokslinė literatūra, teigtina, kad strateginio valdymo kontekste remiantis ištekliais grindžiamų požiūriu, strateginiai sprendimai gali būti numatomi ir adresuojami atskiriems vidinių organizacijų išteklių komponentams (Miller 2019, Ramon-Jeronimo et al. 2019, Kumar ir Rodrigues 2020). Darytina išvada, kad vienas iš galimų sprendimų, siekiant žaliosios organizacijos plėtros kryptį nustatyti, yra identifikuoti ištekliais grindžiamų strateginių sprendimų kryptis pagal kiekvieną iš išskirtų organizacijos išteklių.

Šiame straipsnyje analizuojamas vienas iš žaliosios organizacijos išteklių – nematerialieji ištekliai, siekiant pasiūlyti strateginio valdymo sprendimus žaliųjų organizacijų plėtrai, didinant žaliąjį organizacijos tapatumą nematerialiųjų organizacijos išteklių kontekste. Mokslinio tyrimo objektas – žaliosios organizacijos plėtra. Tyrimui atlikti suformuluoti esminiai tyrimo uždaviniai: nustatyti, kokie komponentai priskirtini prie organizacijos vidinės aplinkos nematerialiųjų išteklių bei nustatyti, kokie strateginio valdymo sprendimai vidinės organizacijos aplinkos nematerialiųjų organizacijos išteklių kontekste prisidėtų didinant jų orientaciją į organizacijos žaliąjį tapatumą. Apibendrinus tyrimo rezultatus, išskirtas nematerialiųjų išteklių komponentų rinkinys tolimesniai analizei bei nustatytos strateginio valdymo sprendimų kryptys, didinant nematerialiųjų organizacijos išteklių orientaciją į organizacijos žaliąjį tapatumą. Tyrimo metu taikyti metodai – mokslinės literatūros apžvalga, mokslinės literatūros bibliometrinė analizė bei lyginamosios analizės, abstrahavimo bei sintezės metodai.

## **1. Ištekliais grindžiamų strateginių valdymo sprendimų nematerialiųjų išteklių kontekste teoriniai aspektai**

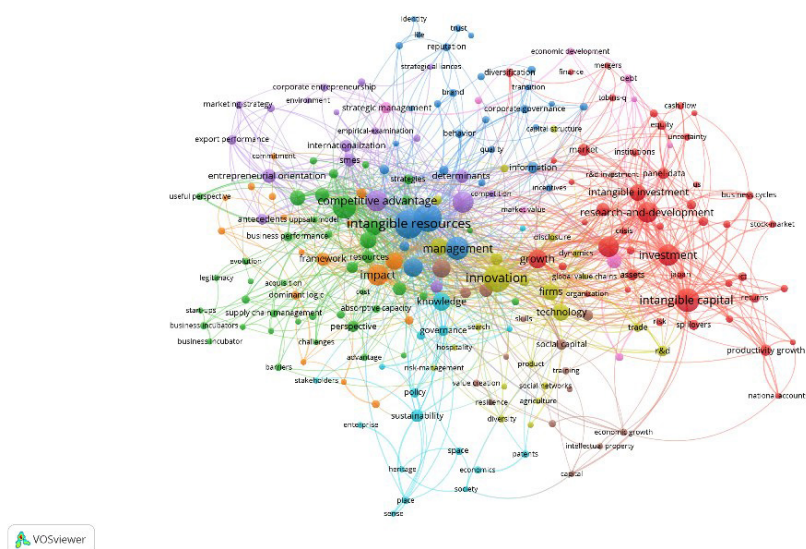
Siekiant identifikuoti galimus žaliosios organizacijos plėtros strateginius sprendimus nematerialiųjų išteklių lygmenyje, svarbu apibrėžti, kas yra priskirtina organizacijos nematerialiesiems ištekliams. Atlikus mokslinės literatūros analizę, teigtina, kad nematerialieji organizacijos ištekliai įvardijami ir apibūdinami įvairiai, taikant skirtingus požymius. Pastebima, kad nesama vieningos nuomonės apie nematerialiųjų išteklių pasiskirstymą, jų komponentų klasifikacijos. Pavyzdžiui, Wojciechowska (2016) pateikia tokią nematerialiųjų išteklių klasifikaciją, pagal kurią išskiriami: strategija, organizacijos kultūra, reputacija, įmonės pozicionavimas, inovacijų adaptavimas, organizacijos ryšiai, parama naujiems procesams ir technologijoms. Kamasak (2017) siūlo nematerialiuosius išteklius skirstyti taip – žmogiškasis kapitalas, ryšių galimybės, verslo procesai, įmonės pozicionavimas, organizacijos kultūra. Pastebėta, kad iš išvardintų prieš tai komponentų pasikartoja tik pozicionavimas ir organizacijos kultūra. Tačiau mokslinėje literatūroje skiriasi ir šių dedamųjų apibrėžimai. Pavyzdžiui, Warrick (2017) prie organizacijos kultūros priskiria aplinką, kurioje žmonės dirba ir kuri įtakoja tai, kaip jie mąsto, kaip jie dirba ir kokias patirtis turi darbe. Tuo tarpu Llanos et al. (2017) pateikia keturias skirtingas organizacijos kultūrų tipologijas, juos skiriant pagal aplinkosauginę ir gamybos intensyvumo dedamąją. Šio straipsnio tikslui pasiekti atlikta skirtingų autorių lyginamoji nuomonių analizė, kurios pagalba siekta išgryninti kokie komponentai gali būti priskirti prie nematerialiųjų išteklių bei siekta apibrėžti tam tikrą nematerialiųjų išteklių komponentų rinkinį. Tokio komponentų rinkinio poreikis pagrįstas tuo, kad siekiant nustatyti galimus žaliosios organizacijos plėtros sprendimus, numatyta juos adresuoti pagal atskirus organizacijos nematerialiųjų išteklių komponentus.

Pastebėta, kad tarp autorių sutinkamas nesutarimas dėl terminų vartojimo – nematerialieji ištekliai (*intangible resources*) kartais būna apibūdinami ar priskirti prie nematerialaus turto (*intangible assets*). Mokslinės literatūros analizės metu pastebėtas itin didelis nuomonių pasiskirstymas interpretuojant nematerialiųjų išteklių apibūdinimą. Siekiant numatyti kryptį tikslingai tolimesnei analizei, ieškota naujausių mokslinių tyrimų nematerialiųjų išteklių tematika. Vienu iš reikšmingesnių pastaraisiais metais atliktų tyrimų laikytinas Bartuševičienės disertacinis tyrimas, kuriuo remiantis nagrinėjamos nematerialiųjų išteklių apibrėžties, identifikavimo ir klasifikavimo charakteristikos. Bartuševičienė (2017) pažymi, kad tarp tyrėjų vyraujantis nesutarimas dėl nematerialiųjų išteklių koncepcijos sudaro palankias sąlygas subjektyviai vertinti tiek pačią nematerialiųjų išteklių koncepciją, tiek ir šių išteklių vertinimą. Autorės teigimu, nematerialiųjų išteklių apibrėžtį analizavę autoriai išskiria panašius bruožus, kaip kad nematerialios fizinės formos nebuvimas, neapčiuopiamumas ir t. t., kuriais vertėtų identifikuoti nematerialiuosius išteklius, tačiau bendro sutarimo, kas yra nematerialieji ištekliai, iki šiol dar nėra. Bartuševičienė (2017), pritardama Choong (2008), Kaufmann ir Schneider (2004), Kristandl ir Bontis (2007) teigia, nematerialiųjų išteklių apibrėžtis dažnai

interpetuojama priklausomai nuo ją tiriančios mokslo krypties, paradigminių tyrėjų nuostatų ir kiekviena mokslo sritis, apibrėždama nematerialiuosius išteklius, akcentuoja būtent šiai sričiai būdingas nematerialiasias charakteristikas ir prioritetu. Autorė sutinka su Galiniene (2011), kad net ir toje pačioje veiklos srityje dažnai aptinkama nepagrįstų prieštaravimų ir nesuskalbėjimo dėl koncepcijų apibrėžtumo, todėl kyla klausimas ar įmanoma suformuoti ir pateikti bendrą nematerialiųjų išteklių apibrėžtį ir ar tai tikslinga. Bartuševičienė (2017) pateikia skirtingas nematerialiųjų išteklių apibrėžtis skirtingose mokslo srityse. Anot autorės, vadybos mokslo srityje akcentuojamasi į intelektinį kapitalą, nematerialų kapitalą, nematerialius išteklius, nematerialią veiklą, nematerialias vertybes, nematerialias investicijas.

Siekiant praplėsti mokslinės literatūros analizę bei išgryninti, kokie komponentai pastarųjų metų mokslinėje literatūroje priskirtini nematerialiesiems ištekliais, atlikta bibliometrinė mokslinės literatūros analizė, atrinkus mokslinės literatūros šaltinius *Web of Science Core Collection search engine of the Clarivate Analytics database* duomenų bazėje. Buvo pasirinkti tokie paieškos parametrai: laikotarpis (2017–2021), dokumentų tipas (straipsniai), pasirinktos temos. Analizės rezultatų apdorojimui naudoti: Clarivate analytics duomenų analizės instrumentas, *Microsoft Excel* analysis tool ir VOSviewer programa. Pasitelkus VOSviewer programos analizę, buvo analizuoti reikšminiai žodžiai (*keywords*), identifikuoti atrinktuose analizei mokslinės literatūros šaltiniuose. Analizė atlikta dviem etapais. Pirmu etapu analizei pasirinkta didesnė su nematerialiais ištekliais susijusių temų aprėptis. Antru etapu paieška susiaurinta ir atrinkti mokslinės literatūros šaltiniai, priskirtini tik nematerialiųjų išteklių tematikai.

Pirmu etapu analizė atlikta, remiantis Bartuševičienės (2017) nustatytais nematerialiųjų išteklių apibrėžtimis vadybos srityje: intelektinis kapitalas, nematerialus kapitalas, nematerialūs ištekliai, nemateriali veikla, nematerialios vertybės, nemateriali investicija (paieškos santrauka (TOPIC “intangible capital” or “intangible capital” or “intangible resources” or “untangible activities” or “immaterial values” or “intangible investment”) AND YEAR PUBLISHED: (2017–2021) AND DOCUMENT TYPES: (Article)). Paieškos rezultatą sudarė 373 straipsniai, iš kurių priskirtini 83 vadybos ir 82 verslo srities kategorijoms. Rezultatų analizė parodė, kad viso identifikuoti 1892 su nagrinėjama tematika susiję reikšminiai žodžiai, iš kurių 52 skirtinguose straipsniuose sutinkami daugiau negu 3 kartus (1 pav.).

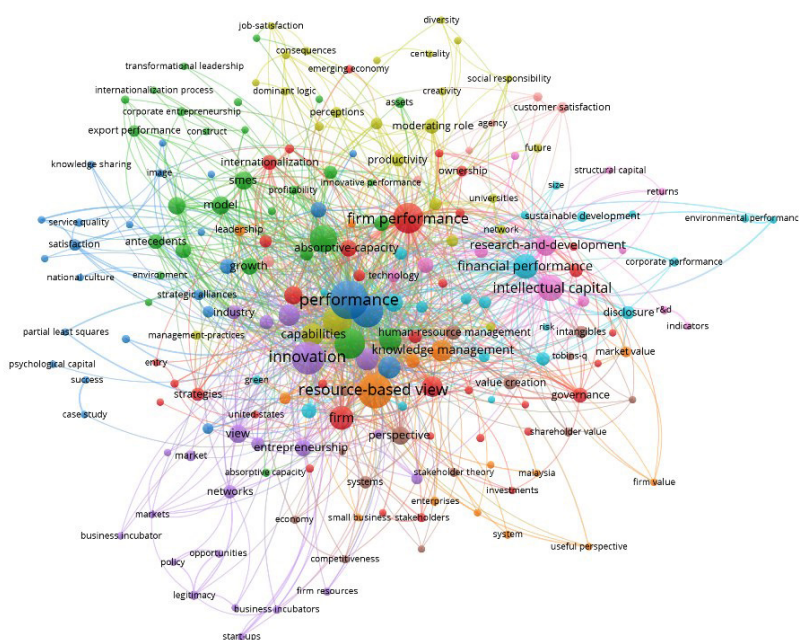


1 paveikslas. Reikšminių žodžių ir jų sąsajos mokslinėje literatūroje nematerialiųjų išteklių tema bibliografinis žemėlapis, analizuojant vadybos mokslo sričiai nematerialiųjų išteklių tematikai priskirtinas apibrėžtis (sudaryta autorės, remiantis Bartuševičienė (2017) pasiūlyta klasifikacija ir mokslinės literatūros atranka iš *WEB of Science* duomenų bazės)

Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad pasitelkus aukščiau nurodytus paieškos parametrus, dažniausiai sutinkami reikšminiai su nematerialiųjų išteklių tematika susiję žodžiai, turintys daugiausiai ryšių (*links*) tarp mėlynojo „*intangible resources*“ klasterio ir kitų didžiausių klasterių yra: įmonės orientacija, prekės ženklas, įmonės socialiai atsakingas elgesys, įmonės veikla, marketingo strategija, žinios, žmogiškasis kapitalas, valdyba, pasitikėjimas,

nematerialūs kapitalas, mokymai, kokybė, strateginis valdymas, reputacija, tapatumas, informacija, socialinis kapitalas, inovacijos, ryšiai, poveikis, kūrybingumas ir kiti. Kituose klasteriuose labiausiai reikšmingi žodžiai (pagal ryšių skaičių): investicijos, turtas, inovacijos, tyrimai ir plėtra, plėtra, augimas, rinkos, intelektualinė nuosavybė, korporatyvinis reguliavimas, diversifikacija, technologijos, konkurencinis pranašumas, galimybės ir kiti. Galima teigti, kad prie nematerialiųjų išteklių priskirtinos labai skirtingų reikšmių sąvokos ir analizuojant jų sąsajas bibliografinio žemėlapiu pagalba, akivaizdu, kad tarpusavyje yra susijusios skirtingus požymius turinčios sąvokos.

Antru etapu susiaurinta paieška, naudojant tik nematerialiųjų išteklių apibrėžtį (paieškos santrauka TOPIC: (intangible resources) AND YEAR PUBLISHED: (2017-2021) AND DOCUMENT TYPES: (Article)). Paieškos rezultatai pagal nurodytus parametrus sudarė 901 straipsnis. Siekiant tikslingesnės analizės, tolimesniam apdorojimui palikti tik 376 straipsniai, atrenkant straipsnius pagal kategorijas – tik vadybos (192 straipsniai) ir verslo srities (184 straipsniai). Rezultatų analizė parodė, kad iš viso identifikuoti 1737 su nagrinėjama tematika susiję reikšminiai žodžiai, iš kurių 205 skirtinguose straipsniuose panaudoti daugiau negu 3 kartus (2 pav.).



2 paveikslas. Reikšminių žodžių ir jų sąsajos mokslinėje literatūroje nematerialiųjų išteklių tema bibliografinis žemėlapis, analizuojant tik nematerialiųjų išteklių temos apibrėžtį (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros atranka iš WEB of Science duomenų bazės)

Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad pasitelkus aukščiau nurodytus paieškos parametrus, dažniausiai sutinkami reikšminiai su nematerialiųjų išteklių tematika susiję žodžiai (daugiau kaip 200), turintys daugiausiai ryšių (links) tarp mėlynojo „performance“ klasterio, raudonojo „firm performance“ klasterio ir kitų didžiausių klasterių yra: inovacijos, ištekliais grįstas požiūris, intelektualinis kapitalas, žinių vadyba, finansiniai rezultatai, strategija, žmogiškasis kapitalas, valdymo praktikos, strateginis valdymas, strategija, produktyvumas, augimas, kultūra, verslumas, reputacija ir kiti.

Galima teigti, kad atliktos bibliometrinės analizės rezultatai patvirtino, kad nematerialiesiems ištekliams priskirtinos itin skirtingos reikšmės. Nors bibliometrinė analizė buvo atliekama siekiant identifikuoti dažniausiai priskirtinus komponentus, tačiau atlikus šią analizę aiškesnės apibrėžties išgryninti nepavyko. Tik tam tikri aukščiau išvardinti reikšminiai žodžiai pasižymėjo ryškesniu pasiskirstymu pagal vartojimo dažnumą ir ryšių stiprumą. Svarbu pabrėžti, kad nors paieška buvo maksimaliai susiaurinta – 2017–2021 metų straipsniai, vadybos ir verslo srities tematika, identifikuotų reikšminių žodžių skaičiai pagal 2 paieškas buvo 1892 ir 1737, iš kurių atitinkamai 52 ir 205 buvo panaudoti skirtinguose šaltiniuose ne mažiau 3 kartų. Darytina išvada, kad nustatyti skaičiai tikrai neapsiriboja keliomis esminėmis nematerialiųjų išteklių dedamosiomis ir patvirtina aukščiau pateiktą autorių nuomonę, kad nematerialiųjų

išteklių apibrėžtis pasižymi subjektyvumu, gali priklausyti nuo mokslo srities, per kurios prizmę analizuojama problema bei tyrėjo paradigminių nuostatų.

Bibliometrinės analizės pagrindu, pasitelkus dažniausiai identifikuotus reikšminius žodžius, alikta detalesnė literatūros šaltinių atranka nematerialiųjų išteklių tematika, siekiant atrinkti dažniausiai pasitaikančias klasifikacijas. Literatūros ir bibliometrinės analizės pagrindu išskirtas komponentų, priskirtinų nematerialiesiems ištekliams, rinkinys (1 lentelė).

1 lentelė. Nematerialiųjų išteklių komponentų rinkinys (sudaryta autorės, remiantis nurodytais autoriais ir bibliometrinės analizės rezultatais)

Nematerialiųjų išteklių komponentas	Autoriai
Strategija, strateginis valdymas, verslo procesai	Wojciechowska (2016), Kamasak (2017), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai
Organizacijos kultūra, organizacinės vertybės	Bivainis (2011), Wojciechowska (2016), Kamasak (2017), Warrick (2017), Llanos et al. (2017), Michaud ir Tello-Rozas (2020), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai
Reputacija, organizacijos pozicionavimas, marketingo strategija	Wojciechowska (2016), Kamasak (2017), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai
Ryšių galimybės, organizacijos ryšiai	Kamasak (2017), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai
Žmogiškasis kapitalas, žinios, žinių vadyba	Kamasak (2017), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai
Parama naujiems procesams, technologijoms, inovacijų adaptavimas	Wojciechowska (2016), Kamasak (2017), atliktos mokslinės literatūros bibliometrinės analizės rezultatai

Svarbu pabrėžti, kad anksčiau pateikiamas nematerialiųjų išteklių komponentų sąrašas apibrėžtas, remiantis literatūros analize ir bibliometrinės reikšminių žodžių analizės rezultatais bei nėra baigtinis, pasižymi subjektyviu tyrėjo klasifikavimu (kuris yra priimtinas, remiantis prieš tai minėtų autorių teiginiais) ir bus naudojamas šiame tyrime tolesnei analizei vykdyti.

### 3. Strateginio valdymo sprendimų kryptių identifikavimas, siekiant didinti nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą

Remiantis prieš tai atlikta analize, siekta nustatyti, kokie strateginiai sprendimai nematerialiųjų išteklių kontekste galėtų prisidėti prie organizacijos žaliąjį tapatumą didinimo siekiant žaliosios organizacijos plėtros. Remiantis žaliosios organizacijos tapatumo apibūdinimu, apibrėžtu mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad žaliasis organizacijos tapatumas turi poveikį skirtingoms organizacijos sritims (Song (2018), Song ir Yu (2018), Chen (2011), Albert ir Whetten (1985)). Galima teigti, kad priimant strateginius įmonės sprendimus, didinant nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą, bus prisidedama prie žaliosios organizacijos plėtros. Taikant žaliojo organizacinio tapatumo požiūrio koncepciją, pasiūlytos galimos strateginių valdymo sprendimų kryptys, juos adresuojant identifiukuotiems nematerialiųjų išteklių komponentams (2 lentelė).

2 lentelė. Strateginio valdymo sprendimų kryptys, siekiant didinti nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą (sudaryta autorės)

Nematerialiųjų išteklių komponentas	Strateginių valdymo sprendimų kryptys, siekiant didinti nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą
Strategija, verslo procesai	Strateginiai valdymo sprendimai strateginio planavimo rėmuose orientuoti ne tik į pelno siekimą, bet ir į aplinkosauginių tikslų siekimą, socialinės ir ekonominės gerovės gerinimo siekį. Planuojant verslo procesus ir formuojant organizacijos strategiją turėtų būti akcentuojami žaliosios organizacijos tikslai ir prioritetai, pvz., akcentuojamas siekis sumažinti žalingą poveikį gamtai.
Organizacijos kultūra, organizacinės vertybės	Strateginiai valdymo sprendimai priimami orientuojant organizacijos viziją, misiją, vertybes žaliąjį kryptimi, pabrėžiant darbuotojų įsitraukimo svarbą, pvz., skatinant organizacijos darbuotojų dalyvavimą vertybių kūrimo procese ir akcentuojant siektinus žaliosios organizacijos tikslus.

Nematerialiųjų išteklių komponentas	Strateginių valdymo sprendimų kryptys, siekiant didinti nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą
Reputacija, organizacijos pozicionavimas, marketingo strategija	Strateginiai valdymo sprendimai nukreipti į išorinę organizacijos aplinką, tikslingai orientuoti į žaliosios organizacijos tikslų siekio akcentavimą, siekiant didinti ir palaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Pvz., organizacija galėtų viešinti aplinkosauginių rodiklių pasiekimus, dalyvauti žaliuose iniciatyvose ne tik organizacijos, bet ir valstybės mastu.
Ryšių galimybės, organizacijos ryšiai	Strateginiai valdymo sprendimai nukreipti į organizacijos tiekimo grandinės „žalumo“ aspektą, pvz. renkantis tiekėjus, partnerius atsižvelgiama į jų vertybes.
Žmogiškasis kapitalas, žinios, žinių vadyba	Strateginius valdymo sprendimus orientuoti į darbuotojų mokymą, švietimą darnaus vystymosi tikslų siekimo klausimais, darbuotojų įsitraukimo į žaliąsias praktikas skatinimą, darbuotojų siūlomų žaliųjų iniciatyvų palaikymą.
Inovacijos, parama naujiems procesams, technologijoms, inovacijų adaptavimas	Strateginiai valdymo sprendimai orientuoti į naudojamų technologinių procesų optimizavimą, efektyvumą, racionaliau naudojant turimus techninius – technologinius išteklius, diegiant LEAN, Kaizen sistemas ir skatinant darbuotojų įsitraukimą į jas. Darbuotojų skatinimas siūlyti inovatyvius sprendimus esamų procesų tobulinimui.

Apibendrinant, galima teigti, kad siekiant žaliojo organizacinio tapatumo didinimo nematerialiųjų išteklių kontekste, nustatytos strateginių valdymo sprendimų kryptys dažniausiai nukreiptos į žaliosios organizacinės kultūros formavimą, darbuotojų įsitraukimo skatinimą bei mokymą, į žalumo aspekto vertinimą tiekimo grandinėje.

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, galima teigti, kad priimant strateginius organizacijos sprendimus, didinant nematerialiųjų išteklių orientaciją į žaliąjį organizacijos tapatumą, prisidedama prie žaliosios organizacijos plėtos.
2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nėra vieno bendro nematerialiųjų išteklių apibrėžimo bei jiems priklausančių komponentų apibūdinimo. Siekiant išgryninti nematerialiesiems ištekliams priklausančių komponentų rinkinį, atlikta bibliometrinė analizė parodė, kad jiems priskiriamos skirtingų požymių turinčios reikšmės. 2 etapų bibliometrinės analizės rezultatai parodė, kad tik tam tikri reikšminiai žodžiai pasižymėjo stipresniais ryšiais ir dažnesniu vartojimu straipsniuose. Pažymėtina, kad analizuojant bibliografinius rezultatų žemėlapius, nebuvo pastebėta dėsningumo tarp straipsniuose naudojamų reikšminių žodžių ryšių. Darytina išvada, kad gauti rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje sutinkamą autorių nuomonę, kad nematerialiųjų išteklių klasifikavimas ir paskirstymas pasižymi subjektyvumu, gali priklausyti nuo mokslo srities, per kurios prizmę yra analizuojama problema bei tyrėjo paradigminių nuostatų.
3. Literatūros analizės pagrindu išskirti esminiai nematerialiųjų išteklių komponentai – strategija, strateginis valdymas, verslo procesai, organizacijos kultūra, organizacinės vertybės, reputacija, organizacijos pozicionavimas, ryšių galimybės, organizacijos ryšiai, žmogiškasis kapitalas, žinios, žinių vadyba, inovacijos, parama naujiems procesams, technologijoms, inovacijų adaptavimas.
4. Taikant žaliojo organizacinio tapatumo koncepciją, pasiūlytos galimos strateginių valdymo sprendimų kryptys, juos adresuojant išskirtiems nematerialiųjų išteklių komponentams. Galima teigti, kad siekiant žaliojo organizacinio tapatumo didinimo nematerialiųjų išteklių kontekste, nustatytos strateginių valdymo sprendimų kryptys dažniausiai orientuotos į žaliosios organizacinės kultūros formavimą, darbuotojų įsitraukimo skatinimą bei mokymą, į tiekėjų bei partnerių „žalumo“ aspekto vertinimą tiekimo grandinėje.

## Interesų deklaracija

Straipsnio autorė neturėjo finansinių, profesinių ar asmeninių interesų su kitomis suinteresuotomis organizacijomis ar asmenimis.

## Literatūra

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational Identity*. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Bartuševičienė, I. (2017). *Nematerialiųjų išteklių įtakos darniam vystymuisi Europos Sąjungos šalyse vertinimo modelis*. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14638?locale-attribute=lt>
- Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams*. Technika.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Campiglio, E., Dafermos, Y., Monnin, P. et al. Climate change challenges for central banks and financial regulators. *Nature Climate Change* 8, 462–468 (2018). <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0175-0>
- Chen, Y. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- European Commission. (2019). *A European Green Deal*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1596443911913&uri=CELEX:52019DC0640#document2>
- European Commission. (2020). *Missions in Horizon Europe*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/info/horizon-europe\\_en#missions-in-horizon-europe](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en#missions-in-horizon-europe)
- European Union. (2016). *Paris Agreement on climate change*. Retrieved from [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22016A1019\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22016A1019(01))
- Felipe Llanos, C. M., Roldan, J. L. & Leal-Rodriguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. Project: Antecedents and outcomes of organizational agility. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/321874281\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_Values\\_on\\_Organizational\\_Agility](https://www.researchgate.net/publication/321874281_Impact_of_Organizational_Culture_Values_on_Organizational_Agility)
- Foley, A., & Olabi, A.G. (2017). Renewable energy technology developments, trends and policy implications that can underpin the drive for global climate change. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68(2), 1112–1114. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.12.065>
- Fusillo F., Quatraro F., & Usai S. (2020). Going green: the dynamics of green technological alliances. *Economics of Innovation and New Technology*. <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1799143>
- Galiniienė, B., Melnikas, B., Miškinis, A., Stanikūnas, R. A., Balčiūnas, N., Cohen, V., Laužadytė, A., Visokavičienė, B., Dzemydaitė, G., Urbšienė, L., Deveikis, S., Malinauskaitė, V., Sinkevičius, G., Švabovič, M., Alekvičiūtė, K., Januškaitė, J., Rasikaitė, I. ir Stalilionienė, R. (2011). *Ekonomikos modernizavimas: efektyvumo paieškos ir šiuolaikiniai prioriterai: kolektyvinė monografija*. Vilniaus Universitetas.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045. <https://doi.org/10.3390/su13063045>
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>
- Kumar M., & Rodrigues V. S. (2020). Synergetic effect of lean and green on innovation: A resource-based perspective, *International Journal of Production Economics*, 219, 469–479, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.007>
- Lartey, T., Yirenyki, D. O., Adomako, S., Danso, A., Amankwah-Amoah, J., & Alam, A. (2020). Going green, going clean: Lean-green sustainability strategy and firm growth. *Business Strategy and the Environment*, 29(1) 118–139. <https://doi.org/10.1002/bse.2353>
- Michaud, V., & Tello-Rozas, S. (2020). Integrating normative values and/in value creation: A strategic management decision aid tool for social enterprises' values practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 377–398. <https://doi.org/10.1002/nml.21392>
- Miller, D. (2019). *The Resource-Based View of the Firm*. Management and Global Business Department, Rutgers University. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Negulescu, O. H. (2014). Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111–123. [http://www.managementgeneral.ro/pdf/1\\_2014\\_10.pdf](http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2014_10.pdf)
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61–78.
- Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-Based View and SMEs Performance Exporting through Foreign Intermediaries: The Mediating Effect of Management Controls. *Sustainability*, 11(12): 3241. <https://doi.org/10.3390/su11123241>
- Schartinger D., Rehfeld D., Weber M., Yirenyki, & Rhomberg W. (2020). Green social innovation – towards a typology. *European Planning Studies*, 28:5, 1026–1045. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1677564>
- Skačkauskienė, I., & Smirnova, J. (2021). Opportunities for the development of a green organisation in the context of national and international strategic documents and initiatives. *International Scientific Conference Contemporary issues in business, management and economics engineering 2021*. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2021.628>
- Smirnova J. (2020). Identification of features of a green organization based on bibliometric analysis. *11th International Scientific Conference „Business and Management“*. <https://doi.org/10.3846/bm.2020.644>



- Soewarno, N., Tjahjadi, B., & Fithrianti, F. (2019). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green organizational identity and environmental organizational legitimacy. *Management Decision*, 57(11), 3061–3078. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0563>
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 135–150. <https://doi.org/10.1002/csr.1445>
- Song, W., Ren, S., & Yu, J. (2018). Bridging the gap between corporate social responsibility and new green product success: The role of green organizational identity. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 88–97. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2205>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Green Growth Strategy*. Retrieved from <https://www.oecd.org/greengrowth/towards-green-growth-9789264111318-en.htm>
- Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S. F., Geng, Y., & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices in uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 40, 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.009>
- United Nations. (2015). *2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- United Nations Climate Change. (2020). *Adoption of the Paris Agreement*. Retrieved from <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09.pdf>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wojciechowska, M. (2016). *Intangible Organizational Resources. Analysis of Resource-Based Theory and the Measurement of Library Effectiveness*. Retrieved from <https://link.springer.com/book/10.1057/978-1-137-58123-5>

**IDENTIFICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS FOR THE DEVELOPMENT  
OF GREEN ORGANIZATIONS BY INCREASING GREEN IDENTITY  
IN THE CONTEXT OF INTANGIBLE ORGANIZATIONAL RESOURCES**

Juliana SMIRNOVA

**Abstract.** In recent decades, with growing concerns in the global society about the goals of sustainable development, reduction of consequences of global warming and pollution, organizations are directly affected by these global societal priorities. The pursuit of sustainable development is a precondition for the emergence of green organizations. The analysis of global trends shows that there is a need not only for the creation of green organizations, but also for their development. It is noticed that in the scientific literature authors mostly do not examine the green organization in a complex way, but mostly emphasize a certain aspect of the “greenness” of the green organization. This study followed a resource-based approach, defining the concept of green organization through the “green” nature of its’ resources. This article reviews one of the resources of a organization - intangible resources with the aim to propose directions for strategic management solutions for the development of green organizations, increasing their green organizational identity in the context of intangible resources. For this research a review of the scientific literature was performed, a bibliometric analysis of the scientific literature and methods of comparative analysis, abstraction and synthesis were applied. In order to expand the analysis of scientific literature and to refine which components in the scientific literature of recent years are attributed to intangible resources, a bibliometric analysis of scientific literature was performed.

**Keywords:** sustainable development, green organization, green organization development, resource-based view, intangible resources, strategic decisions.