

RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE  
Inženierekonomikas un vadības fakultāte  
Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūts  
Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas un vadīšanas  
katedra

Kristīne FEDOTOVA

**KONKURĒTSPĒJĪGAS UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪŠANAS  
NODROŠINĀŠANA KOKSNES PRODUKTU RAŽOŠANĀ  
LATVIJĀ**

Promocijas darba kopsavilkums

Nozare: Vadībzinātne

Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskā vadītāja  
Dr.oec., RTU profesore  
**INETA GEIPELE**

RTU izdevniecība

Rīga 2012

UDK 658:674(474.3)(043.2)  
Fe 168 k

Fedotova K. Konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšana koksnes produktu ražošanā Latvijā. Promocijas darba kopsavilkums. - Rīga: RTU izdevniecība, 2012. 46 lpp.

Iespiests saskaņā ar Inženierekonomikas un vadības fakultātes Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas un vadīšanas katedras 2012.gada 8.marta lēmumu, protokols Nr.7.



Darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts RTU doktora studiju īstenošanai”

© Rīgas Tehniskā universitāte, 2012  
© Kristīne Fedotova, 2012

ISBN 978-9934-10-287-5

## PROMOCIJAS DARBS

### IZVIRZĪTS EKONOMIKAS ZINĀTŅU DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI RĪGAS TEHNISKAJĀ UNIVERSITĀTĒ

Promocijas darbs izstrādāts RTU Inženierekonomikas un vadības fakultātes Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas un vadīšanas katedrā. Promocijas darbs ekonomikas zinātņu doktora grāda iegūšanai tiek publiski aizstāvēts 2012.gada 20.aprīlī Rīgas Tehniskās universitātes Promocijas padomē „RTU P-09”, Rīgas Tehniskās universitātes Inženierekonomikas un vadības fakultātē Meža ielā 1/7, 309.auditorijā, plkst.10.00.

#### RECENZENTI

Elīna Gaile-Sarkane, profesore, Dr.oec.,  
Rīgas Tehniskā universitāte (Latvija)

Marga Živitere, profesore, Dr.oec.,  
Informācijas sistēmas menedžmenta augstskola (Latvija)

Ivans Potravnijs, profesors, Dr.oec.,  
G.Pļehanova vārdā nosauktā Krievijas Ekonomiskā universitāte (Krievija)

#### APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājis doto promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Rīgas Tehniskajā universitātē ekonomikas doktora grāda iegūšanai. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Kristīne Fedotova \_\_\_\_\_

2012.gada \_\_. \_\_\_\_\_

Promocijas darbs ir uzrakstīts latviešu valodā un satur ievadu, 3 daļas, secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu, 11 pielikumus, 104 attēlus, 34 tabulas, 15 formulas, kopā 182 lappuses. Literatūras sarakstā ir 162 avoti.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Rīgas Tehniskās universitātes Zinātniskajā bibliotēkā Ķīpsalas ielā 10.

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt: Promocijas padomes RTU P-09 sekretāram profesoram Anatolijam Magidenko, Rīgas Tehniskajā universitātē, Meža ielā 1/7, Rīga, LV-1048, Latvija  
E-pasts: rue@rtu.lv. Fakss: +371 67089490

## DARBA VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS

### Pētījuma aktualitāte

Koksnes produktu ražošanas apvieno meža koksnes resursus, produktu ražošanu, tirdzniecību un patēriņu vienā kopējā sistēmā, kurā tās sastāvdaļas ir savstarpēji saistītas. To veidojošās apakšnozares - mežsaimniecība un mežrūpniecība - ir savstarpēji „atkarīgas” (*saskaņā ar Saimnieciskās darbības statistisko klasifikāciju: A-Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība, C-Apstrādes rūpniecība* ). Mežsaimniecība nodarbojas ar meža kopšanu, saglabāšanu, plānveidīgu tā izmantošanu un atjaunošanu, savukārt mežrūpniecība apstrādā mežā iegūtos izejmateriālus (koksnes resursus), ražojot pirmapstrādes un tālākas apstrādes jeb pievienotās vērtības produkciju. Mežs un tā koksnes resursi kā neatņemama dabas sastāvdaļa un ar tiem saistītās darbības ietver ekonomiskos, ekoloģiskos un sociālos aspektus. Pārdomāti saimniekojot ir iespējams gūt ienākumus, kā arī saglabāt meža vērtību un ainavisko pievilcību, tādējādi īstenojot ilgtspējīgas attīstības principus. Balstoties uz koksnes resursu ieguves apjomu rādītājiem Latvijā, jāatzīst, ka koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem ir ierādāma viena no vadošajām vietām Latvijas tautsaimniecībā. Autore vērš uzmanību uz to, ka meža resursu ieguvē un šo resursu atjaunošanā nepieciešams ievērot „samērīguma principu”, t.i., jārod risinājumi stratēģisku lēmumu pieņemšanai Latvijas meža resursu ilgtspējīgai izmantošanai, ievērojot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas principus. Jau 2002.gadā izstrādātajā „*Meža un saistīto nozaru nacionālās programmas koncepcijā*” tika uzsvērta sabalansētas ilgtspējīgas attīstības īstenošanas nepieciešamība koksnes produktu ražošanā. Arī LR MK rīkojumā Nr.273 „*Par Meža un saistīto nozaru attīstības pamatnostādņem*” tiek uzsvērts, ka Latvijas mežu ilgtspējīga pārvaldība un apsaimniekošana, saglabājot to bioloģisko daudzveidību, produktivitāti, atjaunošanās spēju un dzīvotspēju un nozīmīgu ekoloģisko, ekonomisko un sociālo funkciju iespēju īstenošanas nodrošināšanu vietējā, nacionālā un globālā līmenī tagad un nākotnē, neapdraudot citas ekosistēmas, ir viena no ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas prioritātēm.

*Pētījuma aktualitāte* saistīta ar koksnes produktu ražošanas būtisko lomu Latvijas tautsaimniecībā, jo ģeogrāfiskais stāvoklis, mežu daudzums un to kvalitāte nosaka Latvijas piederību valstīm, kurās koksnes produkti kalpo gan vietējam patēriņam, gan arī ieņemt ievērojamu vietu ārējā tirdzniecībā. Ņemot vērā ekonomikas izaugsmes tempu palēnināšanos no 2008.gada, koksnes produktu ražošanu Latvijā var uzskatīt par „krīzes laika” risinājumu. Tādēļ nepieciešams rast risinājumu koksnes produktu ražošanas tālākai attīstībai, sabalansējot koksnes resursu ieguves un atjaunošanas rādītājus ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai un

izstrādāt priekšlikumus vietējo koksnes produktu konkurētspējas paaugstināšanai tirgū, ievērojot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas nosacījumus koksnes produktu ražošanā.

*Pētījuma mērķis* ir, noskaidrojot konkurētspējīgi orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas būtību un izvērtējot tās teorētiskos aspektus, sniegt zinātniskus risinājumus un praktiskus priekšlikumus konkurētspējīgi orientētai vadīšanai koksnes produktu ražošanai Latvijā. Promocijas darbā izvirzītā mērķa sasniegšanai autore izvirza šādus darba *uzdevumus*:

- izanalizēt konkurences būtību un tās tiesiski ekonomiskos aspektus uz konkurētspēju orientētas vadīšanas nodrošināšanai;
- izvērtēt vadīšanas nozīmi uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā;
- noteikt un raksturot konkurētspējas jēdziena būtību un saturu;
- veikt konkurētspēju noteicošo un ietekmējošo rādītāju un konkurētspējas novērtējuma metožu izvērtējumu uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā Latvijā;
- izpētīt un novērtēt koksnes produktu ražošanu un koksnes produktu ražošanā izmantojamās koksnes resursus Latvijas tautsaimniecības kontekstā;
- izvērtēt Latvijas tautsaimniecības attīstības iespējas koksnes produktu ražošanas kontekstā;
- izvērtēt uz konkurētspēju orientētas stratēģiskās vadīšanas risinājumus koksnes produktu ražošanā;
- izstrādāt uzņēmēju kompetences komplekso izvērtējumu uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā;
- izstrādāt zinātniski praktiskus risinājumus uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā Latvijā;
- izstrādāt praktiskas rekomendācijas uz konkurētspēju orientētai vadīšanai kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļai koksnes produktu ražošanā un uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā.

*Pētījuma objekts un priekšmets*

Pētījuma *objekts* ir koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu uz konkurētspēju orientēta vadīšana. Pētījuma *priekšmets* ir uz konkurētspēju orientēta vadīšana kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļa koksnes produktu ražošanā Latvijā, kā ilgtspējīgas ekonomiskās attīstības nosacījums.

### *Darba ierobežojums*

Promocijas darbā pētīti uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas aspekti, kas saistīti ar vadīšanas teorētisko un informatīvo nodrošināšanu, darbā neskatot juridiskos, tehniskos, tehnoloģiskos un finanšu jautājumus. Viena pētījuma ietvaros visus jautājumus apskatīt nav iespējams tā ierobežotā apjoma dēļ.

- Promocijas darbā pētījuma periods dažādiem datiem ir atšķirīgs, kas skaidrojams ar statistikas datu un citu ar koksnes produktu ražošanu saistītu jautājumu pieejamību un šo datu ticamību. Kopumā pētījuma periods promocijas darbam ir laika posms no 2006.-2010.gadam, savukārt daži koksnes produktu ražošanas attīstību raksturojošie rādītāji pieejami līdz 2009.gadam. Promocijas darbs un tajā iekļautie dati par koksnes produktu ražošanas pārvaldi Latvijā sagatavots līdz 2011.gada 31.martam.
- Saistībā ar to, ka uz konkurētspēju orientētas vadīšanas principi īstenojami ne tikai komercsabiedrībās, kapitālsabiedrībās u.c. juridisko personu darbībā, bet arī nejuridisko veidojumu, valsts, pašvaldību u.c. iestāžu darbībā, autore promocijas darbā apvieno visu šo veidojumu jēdzienus vienā - uzņēmums, un par uzņēmumu pētījumā tiek uzskatīts jebkuras īpašuma formas saimnieciskais objekts vai organizatoriski - saimnieciskās darbības vienība.
- Pētījuma ietvaros veiktajā aptaujā netiek ņemts vērā koksnes ražošanā iesaistīto uzņēmumu pārstāvju - respondentu dzimums, vecums, sociālais statuss u.tml.
- Izstrādātajiem zinātniskajiem un praktiskajiem risinājumiem uz konkurētspēju orientētai vadīšanai kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļai koksnes produktu ražošanā un uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā, ir vispārēja universāla nozīme. Pētījuma autore pieņem, ka ekonomiskie, sociālie, kā arī citi procesi dažādos pārejas periodos un dažādās pārejas laika stadijās Latvijā notiek pēc identiskiem principiem, un ka tiem piemīt kopīgas īpašības un procesiem ir līdzīgas attīstības tendences.

### *Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats*

Par pētījuma teorētisko un metodoloģisko pamatu kalpo Latvijas un ārvalstu ekonomikas zinātnieku un speciālistu pētījumi, darbi un publikācijas (V.Bikse, J.Caune, V.Praude, J.Beļčikovs, J.Niedrītis, G.Lībermanis, M.Porters, Ā.Smīts, F.Kotlers, F.Naits, A.Maršals, J.Šumpeters, R.Fathutdinovs, A.Kuļešova, A.Judanovs u.c.), kā arī zinātnisko konferenču un semināru materiāli. Promocijas darba mērķa sasniegšanai, darba izstrādes procesā izmantotas vispārpieņemtās teorētiskās pētīšanas metodes, tādas kā analīzes un sintēzes, informācijas

analīzes un apkopošanas, salīdzināšanas, datu grupēšanas, normatīvo dokumentu izpētes, kā arī statistisko materiālu apkopošanas u.c. pētījumu metodes. Darba *informatīvo bāzi* veido zinātniskā literatūra, LR Meža nozares darbību reglamentējoši likumi un citi normatīvie akti, LR Ekonomikas ministrijas, LR Zemkopības ministrijas publicētie un nepublicētie dati, LR Centrālās statistikas pārvaldes publicētie dati, elektroniskie resursi, datu bāzes, publikācijas plašsaziņas līdzekļos, kā arī pašas autores veikto pētījumu rezultāti.

#### *Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes*

- Konkurētspējas jēdziena un tā ekonomiskā satura izpratne ir būtisks uzņēmējdarbības rezultātus un tās attīstības tendenču prognozēšanu ietekmējošs jautājums, kas saistīts ar plašu aspektu kopumu, un ir pamats stratēģisku lēmumu pieņemšanai uz konkurētspēju orientētu vadīšanu kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļu koksnes produktu ražošanā un konkurētspējas paaugstināšanas risinājumu izstrādē.
- Koksnes ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences paaugstināšana saistībā ar konkurētspējas teorētisko un praktisko zināšanu un konkurētspējas paaugstināšanas iespējamo risinājumu īstenošanā galvenā uzmanība jāvelta uz konkurētspēju orientētas vadīšanas priekšrocību izmantošanai.
- Saistībā ar to, ka meža audzēšanā ir vērojams izteikts cikliskums, nepieciešams pieņemt stratēģiskus lēmumus par koksnes resursu sabalansētu ieguvi un izmantošanu, lai īstenotu ilgtspējīgas pārvaldības un apsaimniekošanas principus.
- Koksnes produktu ražošanā ir svarīgi meža un tajā esošie koksnes resursi, tādēļ mežs tiek uzskatīts par Latvijas zaļo zeltu, kas šobrīd aizņem pusi no Latvijas teritorijas, un līdz ar to ir nozīmīga koksnes produktu ražošanas ieguldījuma novērtēšana tautsaimniecības kontekstā.

#### *Promocijas darba hipotēze*

Sekmīga uz konkurētspēju orientētas vadīšanas aspektu īstenošana atkarīga no koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences līmeņa. Koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas līmenis būtu augstāks, ja uzņēmējiem būtu precīzākas un pilnīgākas zināšanas, kompetences un prasmes uz konkurētspēju orientētas vadīšanas īstenošanas nozīmīgākajiem instrumentiem konkurētspējas līmeņa paaugstināšanai ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā, kas vērsta uz konkurētspēju orientētu vadīšanu koksnes produktu ražošanas pilnveidošanā visā koksnes produktu pievienotās vērtības ķēdē.

### *Zinātniskā novitāte*

Darba zinātniskā novitāte ir:

- Izstrādāta koksnes produktu ražošanai adaptēta *konkurences, konkurētspējas un uz konkurētspēju orientētas vadīšanas* definīciju kopa, kas iegūta, veicot ārvalstu un Latvijas zinātnieku *konkurences un konkurētspējas* formulējumu apkopojumu un izvērtējumu, nosakot priekšrocības un trūkumus, kā arī izvērtējot *vadīšanas* formulējumu un nozīmi koksnes produktu ražošanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.
- Pirmo reizi izstrādāts pilnveidotais uz konkurētspēju orientētas vadīšanas mikrovides un makrovides informatīvi loģiskais modelis, identificējot konkurētspēju ietekmējošos faktorus un nosakot ietekmi, kas sniedz detalizētu skatījumu par koksnes produktu ražošanas vadīšanu ietekmējošajām vidēm.
- Izstrādāta vienota uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kompleksa sistēma, kas ietver konkurences jēdziena ekonomisko saturu, tās veidošanās priekšnosacījumu un izpausmes formu izvērtējumu, atspoguļo konkurētspējas jēdziena raksturojumu, un tā ekonomisko būtību, veidojošos iekšējos un ārējos faktorus un novērtēšanas teorētiskās nostādnes un praktiskos risinājumus koksnes produktu ražošanā Latvijā.
- Noteikts un atlasīts koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspēju pozitīvi un negatīvi ietekmējošo faktoru kopums, izstrādāta to klasifikācija, pamatota uz pētījuma izstrādes gaitā iegūto uz konkurētspēju orientētās vadīšanas *koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences kompleksā izvērtējuma* rezultātiem.
- Izstrādāts izplatības kanālu stratēģiju informatīvi apkopojošais modelis stratēģisko lēmumu pieņemšanai uz konkurētspēju orientētu vadīšanu izplatības stratēģijas izstrādes procesā, apkopojot izplatības kanālu stratēģijas un nosakot to priekšrocības un trūkumus.

### *Pētījuma rezultātu aprobācija un praktiskais pielietojums*

Promocijas darba rezultāti ir prezentēti zinātniskajās konferencēs un semināros. Autore piedalījies vairākos zinātniskajos projektos, kuru ietvaros pētīti jautājumi par koksnes produktu izmantošanas iespējām ekoloģiskajā būvniecībā, māju renovācijā, dzīvojamā fonda atjaunošanā, kā arī uz konkurētspēju orientētas vadīšanas problēmām un iespējamajiem risinājumiem:

- *Finansēšanas modeļi dzīvojamā fonda renovācijai Latvijā*: Zinātniskās darbības attīstības ietvaros RTU fundamentālais un lietišķās pētniecības projekts, Nr.2011/27, 2011.gads;
- *Resursu izmantošanas efektivitātes problēmas būvniecības nozarē paaugstināta pieprasījuma apstākļos*: Zinātniski pētnieciskais projekts Nr.R7357, 2008.gads;

- *Nekustamā īpašuma tirgus un būvniecības nozares attīstības problēmas un risinājumi: Zinātniski pētnieciskais projekts Nr.R7216, 2007.gads;*
- *Nekustamā īpašuma tirgus attīstību ietekmējošo ekonomisko faktoru analīze, problēmas un risinājumi: Zinātniski pētnieciskais projekts Nr. ZP-2007/14, 2007.gads.*

Promocijas darba teorētiskie un praktiskie rezultāti aprobēti un tiek izmantoti arī studiju procesā profesionālo bakalauru studiju programmā „Nekustamā īpašuma pārvaldība”, vadot studiju kursus „Tirgzinības būvniecībā”, „Nekustamā īpašuma tirgvedība”, „Nekustamā īpašuma tirgus un reklāma”, „Ekoloģijas vadīšana”, kā arī profesionālo maģistru studiju programmā „Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma vadīšana” studiju kursus „Tirgvedības stratēģiskā vadīšana būvniecībā” un „Ekoloģijas sistēmu vadīšana”.

Promocijas darbā izstrādāto konkurences, konkurētspējas un uz konkurētspēju orientētas vadīšanas definējumu kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļu zinātnisko dziļumu apstiprinājusi RTU Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta darba grupa.

#### *Publikācijas*

Promocijas darba rezultāti ir atspoguļoti septiņās publikācijās *vispāratzītos recenzējamos zinātniskos izdevumos:*

1. Fedotova K. The Timber Utilization Opportunities in the Ecological Construction./co-author I.Geipele// Management and Sustainable Development. - Sofia: University of Forestry, 13. (2011), pp.112-118. ISSN: 1311-4506
2. Fedotova K. Kokmateriāli ekoloģiskajā būvniecībā un to virzīšana tirgū./līdzaut. I.Geipele/ /RTU 51.starptautiskās zinātniskās konferences apakšsekcijas "Nekustamā īpašuma ekonomika un būvuzņēmējdarbība" pilnu tekstu rakstu krājums. 2010.gada 15.-16. oktobris. - Rīga: RTU, 2011. 6.-12.lpp. ISBN: 978-9934-10-113-7
3. Fedotova K. Konkurētspējas paaugstināšanas iespējas mainīgos vides apstākļos./līdzaut. I.Geipele// RTU 50.starptautiskā zinātniskā konference. RTU IEVF Zinātniskā konference. 2009.gada 15.-16. oktobris.- Rīga: RTU, 2009.-CD.- 74.-81.lpp. ISBN: 978-9984-32-173-8
4. Fedotova K. The competitiveness of business in the Latvian countryside: Ways to enhance/co-author I.Geipele//Economic science for rural development-Rural and Regional/Proceedings of the international scientific conference// Academy of agricultural and forestry sciences of Latvia. Nr.12.-Jelgava, Latvia university of agriculture, 2007.-pp.246.-253. ISBN: 978-9984-39-199-1

5. Fedotova K. Strategic Management of Marketing in the Increasing of the Competitiveness./ co-author I.Geipele// "Towards knowledge-based economy" & "Enterprise management: diagnostics, strategy, effectiveness". Scientific proceedings.- Riga, RTU, April 12-13, 2007.- CD.- pp.126.-133. ISBN: 978-9984-768-6
6. Fedotova K. Distribution channel alternate strategy as one of management improvement aspects in Latvian country-side./ co-author I.Geipele// Rural Development in the Expanded Europe at the beginning of the 21<sup>st</sup> Century: The International Scientific Conference „Economic science for rural development - 2005”. Proceedings. Nr.8. Jelgava: Academy of Agricultural and Forestry Sciences of Latvia, 2005. - pp.101. - 111. ISBN: 9984-576-221
7. Fedotova K. Konkurētspējas problēmas komercsabiedrībās Eiropas Savienības kontekstā./ Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos: 5.starptautiskās zinātniskās konferences materiāli 2004.gada 23.aprīlis. Proceedings. - Rīga, Turība, 2004. 127. - 134.lpp. ISBN: 9984-766-05-5

*Par promocijas darbu ir ziņots ar referātu zinātniskās konferencēs un semināros:*

1. Fedotova K. Konkurētspējas vērtēšanas teorētiskie un praktiskie aspekti būvuzņēmējdarbībā./ līdzaut. I.Geipele// RTU 52.starptautiskā zinātniskā konference. Konferences ziņojumu tēžu krājums. - Rīga: RTU, 2011. 38.lpp.
2. Fedotova K. The timber utilization opportunities in the ecological construction./ co-auth. I.Geipele// XIIIth International scientific conference „Management and sustainable development 2011”. - Yundola, Bulgaria, March 25-27, 2011. - p.72.
3. Fedotova K. Kokmateriāli ekoloģiskajā būvniecībā un to virzīšana tirgū./ līdzaut. I.Geipele// RTU 51.starptautiskā zinātniskā konference. Konferences ziņojumu tēžu krājums. - Rīga: RTU, 2010. 29.lpp.
4. Fedotova K. Konkurētspējas paaugstināšanas iespējas mainīgos vides apstākļos./ līdzaut. I.Geipele// RTU 50. starptautiskā zinātniskā konference. Konferences ziņojumu tēžu krājums. - Rīga, RTU, 2009. 22.lpp.
5. Fedotova K. Tirgvedības stratēģijas izvēle nekustamā īpašuma uzņēmumā./ līdzaut. O.Bočkāns// RTU 50. studentu ZTK materiāli. 04/2009. - Rīga: RTU, 2009. 82.lpp.
6. Fedotova K. Komunikāciju kompleksa nozīme nekustamā īpašuma apsaimniekošanas jomā./ līdzaut. A.Puriņa// RTU 50. studentu ZTK materiāli. 04/2009. - Rīga: RTU, 2009. 99.lpp.
7. Fedotova K. The competitiveness of business in the Latvian countryside: Ways to enhance./co-auth. I.Geipele// Economic science for rural development - Rural and

- Regional. - Jelgava, Latvia University of agriculture, April 25-26, 2007.
8. Fedotova K. Strategic Management of Marketing in the Increasing of the Competitiveness./ co-auth. I.Geipele// "Towards knowledge-based economy" & "Enterprise management: diagnostics, strategy, effectiveness". - Riga, Latvia, RTU, April 12-13, 2007. - p.126.
  9. Fedotova K. Konkurētspējas paaugstināšana būvuzņēmējdarbībā./ līdzaut. A.Ratniece// RTU 48. studentu ZTK materiāli. 04/2007. - Rīga: RTU, 2007. 98.lpp.
  10. Fedotova K. Meža nozares attīstības tendences Latvijā./ līdzaut. I.Geipele// Tautsaimniecības un uzņēmējdarbības attīstības problēmas./ RTU 47. starptautiskā IEF 40.gadadienai veltītā zinātniskā konference. Referātu tēzes.- Rīga, 21.-23.09.2006. 30lpp.
  11. Fedotova K. Distribution channel alternate strategy as one of management improvement aspects in Latvian country-side./co-auth. I.Geipele// Rural Development in the Expanded Europe at the beginning of the 21<sup>st</sup> Century: The International Scientific Conference „Economic science for rural development - 2005". - Jelgava: Academy of Agricultural and Forestry Sciences of Latvia, April 27-28, 2005.
  12. Fedotova K. Konkurētspējas problēmas komercsabiedrībās Eiropas Savienības kontekstā// Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un to risinājumi globalizācijas apstākļos: 5.starptautiskā zinātniskā konference. - Rīgā, Turība, 23.04.2004.
  13. Fedotova K. Konkurētspējas problēmas Latvijā ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai./ līdzaut. I.Geipele// Ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas. 5. starptautiskā konference. - Rīgā, LBA, 11.-12.09.2003.
  14. Fedotova K. Sadales kanāli un uzņēmuma darbība/līdzaut. I.Geipele// RTU 43. studentu un maģistru konference. Konferencs materiāli. - Rīga, RTU, 04/2002. - 3.lpp.

#### *Darba struktūra uz apjomu*

Promocijas darbs sastāv no ievada, satura izklāsta trīs pamatnodaļās, secinājumiem un priekšlikumiem, bibliogrāfiskā saraksta un pielikumiem.

*Pirmajā daļā* tiek analizēta konkurences būtība un tās tiesiski ekonomiskie aspekti un tās nozīme uz konkurētspēju orientēta vadīšana kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļa koksnes produktu ražošanā Latvijā, kā ilgtspējīgas ekonomiskās attīstības nosacījums. Tiek raksturoti Latvijas tautsaimniecības rādītāji koksnes produktu ražošanas kontekstā, sniegts vispārējs Latvijas koksnes produktu ražošanas raksturojums. Autore daļas ietvaros analizē koksnes produktu ražošanas lomu valsts tautsaimniecībā, atspoguļojot galvenos darbības rādītājus, koksnes resursu ieguves un patēriņa

struktūru, kā arī ārējo tirdzniecību raksturojošo rādītāju dinamiku un tās nozīmi uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.

*Otrajā daļā* autore raksturo konkurētspējas jēdziena īpatnības koksnes produktu ražošanā, tā saturu un konkurētspēju ietekmējošos faktorus, veic uz konkurētspēju orientētās vadīšanas metožu interferenci, kā arī izvērtē uz konkurētspēju orientētas stratēģiskās vadīšanas nodrošināšanas iespējas koksnes produktu ražošanā Latvijā.

*Trešā daļa* veltīta uz konkurētspēju orientētas vadīšanas zinātniski praktisko risinājumu izstrādei koksnes produktu ražošanā. Balstoties uz promocijas darba izstrādes gaitā veiktā uzņēmēju kompetences komplekso izvērtējumu uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā rezultātu izvērtējumu, sniedz zinātniski praktiskus risinājumus uz konkurētspēju orientētai vadīšanai koksnes produktu konkurētspējas paaugstināšanai, izskatot nozīmīgākos instrumentus uz konkurētspēju orientētai vadīšanai koksnes produktu ražošanā Latvijā.

Darba apjoms ir 182 lappuses, neskaitot pielikumus. Darbā ir iekļauti 104 attēli, 34 tabulas, 15 formulas un 11 pielikumi, kas ilustrē un paskaidro darba saturu. Promocijas darba izstrādei izmantoti 162 informācijas avoti latviešu, angļu un krievu valodā.

## DARBA GALVENĀS ZINĀTNISKĀS IZSTRĀDNES

### 1. Konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas teorētiskais izvērtējums

#### 1.1. Konkurences būtība un tās tiesiski ekonomiskie aspekti

Tirgus ekonomikas pamatus veido konkurence kā dotās jomas, nozares savstarpēji darbojošos subjektu attīstības galvenais virzītājspēks. Brīvās ekonomikas apstākļos un pieaugot konkurences globalizācijas pakāpei, Latvijas tautsaimniecības nozarēm jākonkurē vietējā ražošanas resursu tirgū ar citām tautsaimniecības nozarēm, kā arī nepieciešams konkurēt ar importētajiem produktiem, kuru ražotāji vēlas piedalīties tirgus pieprasījuma apmierināšanā, piedāvājot augstāku kvalitāti un/vai zemāku cenu. Līdz ar to konkurences vide un tās izpausmes formas, kurā darbojas tautsaimniecības nozares uzņēmumi, tiešā veidā ietekmē to konkurētspēju. Konkurences definējumu kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļu, autore pētījuma gaitā izskatīja un apstiprināja RTU Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta darba grupā, izmantojot Fokusgrupas metodi, ko veido uzņēmumu, iestāžu un organizāciju pārstāvji. Izvērtējot dažādus konkurences formulējumus un skaidrojumus ietvertos aspektus, autore *konkurenci koksnes produktu ražošanā* definē šādi: *divi vai vairāki tirgus dalībnieki, kas sacenšas, izmantojot cenu un ārpus cenu konkurences nosacījumus, un atrodas tādos apstākļos, kuros tie var sacensties viena veida vai savstarpēji aizstājamu koksnes produktu ražošanā vai realizācijā konkrētajā tirgū.*

Konkurence kā tirgus ekonomikas galvenais virzošais spēks ir nozīmīgs priekšnosacījums tirgus mehānisma funkcionēšanai, tās pamatprincips - vienādu iespēju radīšana uzņēmēju iniciatīvas attīstībai: veicināt godīgu konkurenci Latvijas tautsaimniecībā ir visu valsts pārvaldes institūciju prioritārs uzdevums. Ņemot vērā to, ka konkurences raksturu nosaka spēku samērs tirgū, samazinoties tirgus dalībnieku skaitam, pieaug tirgus koncentrācija un palielinās uzņēmēju iespēja vienoties par cenām, sortimentu, teritorijām, kas nonāk pretrunā ar patērētāju interesēm. Autore uzskata, ka efektīva konkurences vadīšana sekmētu uzņēmumu mērķtiecīgu orientāciju uz konkurentu pārmērīgu ietekmi tirgū. Konkurences politika ir komercdarbības instruments, kas ar tiesiskiem līdzekļiem nodrošina jebkura sabiedrības indivīda iespējas atbilstoši savām spējām piedāvāt tirgū preces un pakalpojumus, cīnīties par tirgus iekarošanu un konkurēt tirgū, piedāvājot arvien labākas preces un pakalpojumus, tādējādi paaugstinot savu konkurētspēju. Savukārt patērētājam konkurences

politika nodrošina iespējas izvēlēties preces un pakalpojumus, kas vislabāk atbilst katra vajadzībām.

## **1.2. Latvijas tautsaimniecības raksturojums koksnes produktu ražošanas kontekstā**

Jebkuras valsts ekonomikas pamats ir attīstīta materiālā, tehnoloģiskā un zinātniskā bāze, kas nosaka nepieciešamību domāt un rīkoties saimnieciski un „taupīgi”, lai ierobežotu resursu apstākļos iegūtu vislielāko labumu no resursu izmantošanas. Valsts tautsaimniecības struktūra tiek iedalīta ražošanas nozarēs un pakalpojumu nozarēs. Latvijas tautsaimniecības struktūrā jau vairākus gadus vadošo vietu ieņem tieši pakalpojumu nozares. Tautsaimniecības struktūras maiņa „par labu” pakalpojumu nozarēm notika iepriekšējo gadu (no 2005.-2007.gadam) ekonomikas straujās izaugsmes rezultātā, jo izaugsme tobrīd, galvenokārt, balstījās uz iekšējā pieprasījuma stimuliem, kas sekmēja pakalpojumu nozaru strauju attīstību. Savukārt apstrādes rūpniecības ieguldījums tautsaimniecības attīstībā bija ievērojami mazāks - 5% (atpaliekot pat no ES kopējā līmeņa), kas atspoguļojās arī Latvijas ekonomikas izaugsmes rādītājos. Jāatzīmē, ka ekonomiskās aktivitātes Latvijas tautsaimniecības nozarēs ir cieši saistītas gan ar iekšējā, gan ārējā pieprasījuma dinamiku. Savukārt ekonomikas lejupslīdes laikā produkcijas ražošana straujāk samazinās nozarēs, kas vērtas tieši uz iekšējo pieprasījumu.

Finanšu krīzes ietekmē (no 2008.-2009.gadam) būtiski samazinājās gan iekšējais, gan ārējais pieprasījums gan Latvijā, gan arī vairumā ES dalībvalstu. Šajā periodā visbūtiskāk saruka tirdzniecības, viesnīcu un restorānu nozaru sniegto pakalpojumu, kā arī būvniecības produkcijas apjoms, savukārt apstrādes rūpniecības nozaru ražošanas apjoma samazināšanos ietekmēja, galvenokārt, ārējā pieprasījuma samazināšanās. Zināmas pozitīvas iezīmes, kas liecināja par ekonomikas „atveseļošanos”, parādījās 2009.gada otrajā pusē, kad pakāpeniski sāka pieaugt ražošanas apjomi, kas dažās apstrādes rūpniecības nozarēs pārsniedza iepriekšējā gada (2008.gada) līmeni, tādējādi pakāpeniski samazinoties apstrādes rūpniecības krituma tempiem. Pakalpojumu nozaru attīstībā pozitīvākie izaugsmes rādītāji bija vērojami nozarēm, kas saistītas ar tirdzniecību.

Vērtējot Latvijas tautsaimniecības nozaru ieguldījumu ārējā tirdzniecībā, autore secina, ka 2010.gadā nozīmīgāko vietu preču eksportā nodrošināja *koksne un tās izstrādājumi, metāls un tā izstrādājumi*, kā arī *lauksaimniecības un pārtikas produkcijas* eksports, bet preču importā nozīmīgu vietu ieņēma *metālapstrādes, ķīmiskās rūpniecības un mašīnbūves produkcija*. Apstrādes rūpniecības eksporta īpatsvars 2010.gadā bija nepilni 60% no kopējā nozares

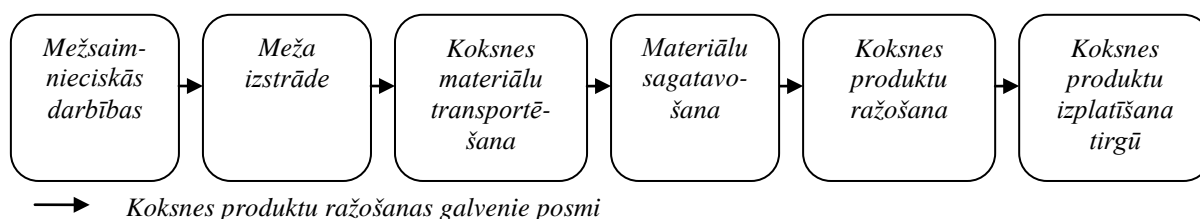
realizācijas apjoma. Analizējot apstrādes rūpniecības eksporta īpatsvaru, autore secina, ka lielākā daļa nozaru vairāk kā 50% no kopējā produkcijas apjoma eksportē.

Balstoties uz eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes politikas pamatprincipiem, mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem, ko nosaka „*Latvijas preču un pakalpojumu eksporta veicināšanas un ārvalstu investīciju piesaistes pamatnostādnes 2010.-2016.gadam*”, jāatzīst, ka eksporta veicināšana ir izvirzīta par vienu no Latvijas tautsaimniecības izaugsmes galvenajiem virzītājspēkiem. Ņemot vērā to, ka *eksporta veicināšana* ir noteikts kā viens no Latvijas ekonomiskās politikas uzdevumiem, ir būtiski palielināt ekonomikas konkurētspēju ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai.

Atsaucoties uz iepriekš teikto, autore secina, ka apstrādes rūpniecības ieguldījums Latvijas tautsaimniecībā ir nozīmīgs. Lielākā apstrādes rūpniecības nozare ir mežrūpniecība (kokapstrāde), kas eksportē ~70% no saražotās produkcijas, ir noteikta par vienu prioritārajām Latvijas tautsaimniecības nozarēm. Ņemot vērā to, ka mežs un koksne ir Latvijas galvenais resurss, autore uzskata, ka koksnes produktu ražošanas turpmāka attīstība, tajā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšana un koksnes produktu eksporta veicināšana varētu būt viens no „krīzes laika” risinājumiem Latvijas tautsaimniecības kontekstā, tādējādi koksnes produktu ražošanas vadīšana, kas mērķtiecīgi vērsta uz koksnes produktu ražošanas konkurētspējas paaugstināšanu, uzskatāms par risinājumu koksnes produktu ražošanas kopējās konkurētspējas paaugstināšanai.

### 1.2.1. Koksnes produktu ražošana

Mežs un koksne ir Latvijas galvenais resurss un bagātība jau kopš neatkarīgas valsts izveidošanās pirmsākumiem. Līdz ar to radās arī nepieciešamība apzināt savu bagātību un to apsaimniekot. Koksnes resursi nodrošina vietējo patēriņu un ļauj koksni un tās produktus eksportēt, dodot lielu ieguldījumu Latvijas tautsaimniecībā. Koksnes produktu ražošanā ir vairāki posmi (sk.1.1.att.).



1.1.att. Koksnes produktu ražošanas galvenie posmi.

Pirmajā posmā nepieciešams apzināt koksnes resursu pieejamību (koksnes resursu daudzums, cena, piedāvājums, koksnes kvalitāte, piegādes nosacījumi u.tml.). Jāņem vērā, ka

koksnes izstrādes apjomu dinamiku valstī ietekmē daudzi faktori, tajā skaitā vispārējā ekonomiskā situācija, kokmateriālu cenas tirgū, piedāvājuma un pieprasījuma struktūra un normatīvā bāze valstī. Autore vērš uzmanību uz konkurences vides tiešo ietekmi koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu starpā koksnes resursu ieguves aspektā, balstoties uz koksnes resursu ieguves nosacījumu ievērošanu noteiktā laika periodā (piemēram, koksnes resursu ieguves apjoma ierobežojumi).

Koksnes resursu ieguves procesā, koksnes apstrādes posmā, koksnes produktu ražošanas posmā un gatavo koksnes produktu izplatīšanas tirgū posmā iesaistītos uzņēmumus ietekmē dažādi riski (darba drošības, finanšu, ekoloģiskie, sociālie, politiskie u.c. riski). Autore uzsver, ka veiksmīga unikālo un daudzveidīgo risku vadīšana koksnes produktu ražošanā ir būtiska, lai gūtu konkurējošas priekšrocības gan vietējā, gan globālajā tirgū. Latvijas koksnes produktu ražošanā iesaistītie uzņēmumi ir veiksmīgi attīstījušies, tomēr, pieaugot konkurencei vietējā un globālajā tirgū, arvien lielāka uzmanība pievēršama uzņēmumu risku apzināšanai, ietekmes novērtēšanai un to minimizēšanai, izstrādājot un īstenojot preventīvos pasākumus koksnes produktu ražošanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.

### **1.2.2. Koksnes produktu ražošanā izmantojamo koksnes resursu raksturojums Latvijas tautsaimniecības kontekstā**

Lai arī Latvijā nav zelta, nav naftas, bet ir meži, kas klāj pusi no valsts teritorijas, - un tam ir būtiska nozīme valsts ekonomikas attīstībā. Koksnes produktu ražošanas nozīmīgumu valstī raksturo pamatā divi rādītāji, pirmkārt, *meža zemju platība*, otrkārt, *koksnes produktu ražošanas loma valsts ekonomikā*.

Kā liecina statistikas dati, meži Latvijā aizņem apmēram 50% no kopējās valsts teritorijas (vairāk kā 3 milj.ha). Turklāt, ja meža platību attiecina nevis uz visu valsts platību, bet tikai uz valsts sauszemes teritoriju, Latvijā mežs aizņem jau 51% no kopējās platības (pasaulē meža platības aizņem vidēji 30,3%, bet Eiropā - 33%). Salīdzinot ar 20.gs. sākumu, Latvijā mežu platības ir ļoti mainījušās (pieaugušas par ~ 55%). Valsts zemes dienesta uzskaitē rāda, ka lauksaimniecībā neizmantoto zemju platības Latvijā gadu no gada pieaug. Tas nozīmē, ka valsts mežainumam arī nākotnē ir tendence palielināties, galvenokārt privātajā sektorā, uz lauksaimniecībā neizmantojamo zemju rēķina. Tiek prognozēts, ka mežainums Latvijā nākotnē varētu palielināties vismaz līdz 60% tieši uz lauksaimniecībā neizmantojamo zemju apmežošanas rēķina. Zināmas izmaiņas ir arī mežainuma rādītājiem Latvijas teritorijā sadalījumā pa administratīvajām teritorijām, taču kopumā visos reģionos vērojams mežainuma pieaugums.

Valsts nodrošinājumu ar mežu raksturo ne tikai kopējās meža platības, bet arī meža platība uz vienu iedzīvotāju. Ja pasaulē šis rādītājs ir 0,6 ha, Eiropā (neskaitot Krievijas Federāciju) - 0,32 ha, tad Latvijā - 1,2 ha (3,7 reizes lielāks nekā vidēji Eiropā). Visbagātākās Eiropā ar mežu ir Krievijas Federācija (5,8 ha), Somija (4,2 ha) un Zviedrija (3,1 ha uz vienu iedzīvotāju). Meža platības uz vienu iedzīvotāju rādītājs Latvijas reģionos ir atšķirīgs, piemēram, ja Alūksnes novadā šis rādītājs ir 5 ha, tad Pierīgas reģionā tikai 0,16 ha, kas būtiski ietekmē arī mežsaimniecības nozīmi attiecīgā reģiona ekonomikā un attīstībā.

Raksturojot izmaiņas mežu resursu sadalījumā pēc īpašuma tiesībām, jāsecina, ka atbildība par meža resursu ilgtspējīgu apsaimniekošanu Latvijā šobrīd proporcionāli sadalās praktiski vienādās daļās starp valsti un privāto mežu īpašniekiem - valsts meži 47%, bet privātie meži 53%. Privāto mežu īpatsvars ievērojami atšķiras dažādos Latvijas reģionos (visvairāk privāto mežu ir Preiļu, Krāslavas, Cēsu, Ventspils un Jelgavas novados).

Raksturojot meža koksnes resursu izmantošanas intensitāti Latvijā, jāsecina, ka Latvijā ekonomikas uzplaukuma gados kopējais kokmateriālu produkcijas apjoms sasniedza nepilnus 13 milj.m<sup>3</sup> un bija desmitais lielākais starp ES valstīm, apsteidzot Lietuvu un Igauniju, kur tika saražoti attiecīgi 5,9 milj.m<sup>3</sup> un 5,4 milj.m<sup>3</sup> kokmateriālu.

Latvijas mežos sastopamas pāri par 60 vietējām koku un krūmu sugām, taču galvenā loma kokaudzes veidošanā ir tikai astoņām. Latvijas mežaudzes pārsvarā veido trīs valdošās koku sugas, t.i., priede, egles un bērzs, kuru audzes kopā aizņem 74% no visas meža platības. Pārējās meža zemes platības aizņem melnalkšņu, baltalkšņu apšu, ošu un ozolu un citu koku sugu audzes. Latvijā pieaug bērza un citu lapu koku sugu mežaudžu īpatsvars, lauksaimniecības zemēm turpinot strauji aizaugt ar lapu kokiem, tāpat ar lapu kokiem nereti atjaunojas privāto mežu izcirtumi, kuros iepriekš valdošā suga ir bijusi priede vai egles. Analizējot statistikas datus par koku sugu procentuālo sadalījumu Latvijā, to izmaiņām piecu gadu laikā, var secināt, ka lielākais samazinājums gan apjoma, gan procentuālā izteiksmē ir priežu audzēm (tās samazinājušās par ~132 tūkst. ha), kas jāņem vērā, izvērtējot šo koku sugu izmantošanas iespējas koksnes produktu ražošanā.

Autore atzīst, ka ne tikai mežsaimniekam, bet arī koksnes produktu ražotājiem nepieciešams zināt koku sugas un to īpatnības, lai veiksmīgi veiktu veselu virkni mežsaimniecisko un kokrūpniecisko pasākumu, kas katrai koku sugai ir diezgan atšķirīgi.

Meža īpašnieku, kuri gan atjauno, gan audzē, gan arī izstrādā mežu, viedoklis ir, ka „no meža nevar tikai ņemt, tajā ir arī jāiegulda”. Meža audzēšanā ir vērojams izteikts cikliskums, jo mežs nerodas no nekā, tas ir jāatjauno un jāaudzē, lai atkal nestu ražu.

Pēdējo divdesmit gadu laikā mežaudžu krāja (*augošu koku masa mežā, izteikta kubikmetros*) Latvijā pieaugusi par 200 milj.m<sup>3</sup> (~10 milj.m<sup>3</sup> gadā), jo kokiem augot, katru gadu veidojas koksnes pieaugums, kas pēc pašreizējiem Valsts Zemes dienesta aprēķiniem ir 16,5 milj.m<sup>3</sup> gadā.

Lielus zaudējumus Latvijas mežiem rada meža ugunsgrēki. Konstatēts, ka lielākajā daļā gadījumu meža ugunsgrēku izcelšanās iemesls ir cilvēku neuzmanība ar uguni, kas sausajā laikā izraisa meža ugunsgrēkus. Atsaucoties uz Valsts meža dienesta apkopoto informāciju, autore secina, ka visvairāk meža ugunsgrēku izcēlušies 2006.gadā (~2000 ugunsgrēku).

Analizējot pieejamos statistikas datus par veiktajiem koksnes ieguves apjomiem, autore secina, ka 2010.gadā salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu Latvijā iegūts par 2,2 milj.m<sup>3</sup> vairāk koksnes (12,9 milj.m<sup>3</sup> koksnes, no kuriem 7,6 milj.m<sup>3</sup> iegūti valsts mežos un 5,3 milj.m<sup>3</sup> iegūti privāto meža īpašnieku, pašvaldību un citu meža īpašnieku mežos). Valsts mežos iegūtais koksnes apjoms samazinājies (par 0,09 milj.m<sup>3</sup>), bet pārējos mežos tas palielinājies (par 2,3 milj.m<sup>3</sup>). Kā liecina Valsts Meža dienesta dati, 2010.gadā, salīdzinot ar 2009.gadu, nedaudz palielinājies patvaļīgi, bez ciršanas apliecinājumiem iegūtais koksnes apjoms un tā īpatsvars attiecībā pret visu valstī iegūto koksnes apjomu (2010.gadā 10,6 tūkst.m<sup>3</sup> koksnes, 2009.gadā - 6,2 tūkst.m<sup>3</sup>), kas rada lielus zaudējumus ne tikai mežu apsaimniekotājam, bet sabiedrībai kopumā.

Analizējot koksnes resursu sagatavošanas izmaksas (mežizstrādes izmaksas) koksnes produktu ražošanā un to struktūru, ko ietver kokmateriālu sagatavošana, izvešana līdz ceļam un transportēšana līdz iekraušanas punktam, jāatzīst, ka lielākās izmaksas saistītas tieši ar kokmateriālu transportēšanu.

Lai īstenotu meža pārvaldības un apsaimniekošanas ilgtspējīgu attīstību, nepieciešams veikt koksnes resursu (mežu) atjaunošanu, kas ir pasākumu komplekss ar mežu neapklāto zemju apmežošanai. Meža atjaunošanas pamatuzdevums ir mežsaimniecības prasībām atbilstoša produktīva un kvalitatīva meža izaudzēšana, mežu atjaunojot mākslīgi (sējot vai stādot) vai veicinot dabisko atjaunošanos, ja tā norit ar dotajiem augšanas apstākļiem atbilstošām koku sugām. Mežu atjaunošana Latvijā tiek īstenota salīdzinoši veiksmīgi, lai arī dažādu iemeslu dēļ mežu atjaunošanā (pa gadiem) vērojamas svārstības, tā tiek īstenota katru gadu. Apkopojot Valsts meža dienesta informāciju par meža atjaunošanu valstī, jāsecina, ka 2010.gadā Latvijā kopumā atjaunoti 32,2 tūkst.ha meža, tai skaitā 13,4 tūkst. ha valsts mežu, 18,8 tūkst.ha - pārējo īpašnieku meži. Mežu atjaunošana tiek īstenota gan dabiskā ceļā, gan arī mākslīgi. Analizējot pieejamos datus par mežu mākslīgo atjaunošanu Latvijā, jāatzīst, ka proporcionāli puse no valstī atjaunotajām meža platībām atjaunota tieši mākslīgi - tātad tas

īstenots iepriekš plānotu pasākumu rezultātā. Atjaunotie meža resursi, salīdzinot ar 1991.gadu, ir dubultojušies, tas ļauj secināt, ka mežu īpašnieki par meža resursu pieejamību koksnes produktu ražošanas īstenošanai nerunā tikai šodienas kontekstā, bet arī nākotnē - domā un rīkojas atbildīgi.

### 1.3. Ārējās tirdzniecības dinamika un tās ietekme uz konkurētspēju orientēto vadīšanu

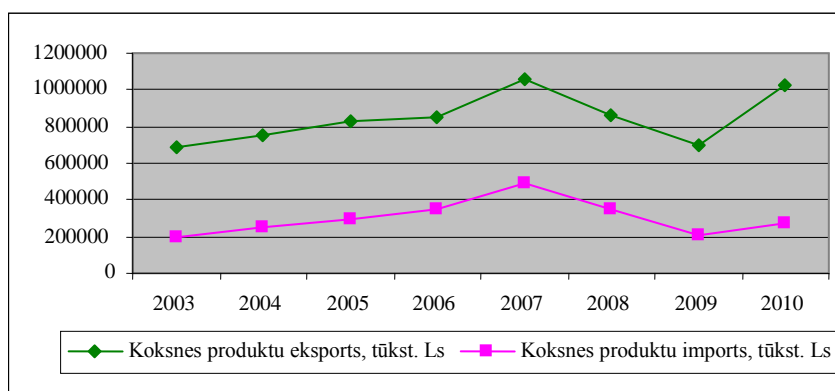
Analizējot un izvērtējot Latvijas koksnes produktu ieguldījumu valsts ārējā tirdzniecībā, autore atzīst, ka koksnes produktu ražošanas sekmīgai un ilgtspējīgai attīstībai būtiski sabalansēt importa un eksporta apjomus. Iepriekš minētais apgalvojums nozīmē, ka nepieciešams plašāk izmantot vietējos koksnes resursus vietējā tirgus pieprasījuma nodrošināšanai. Nozīmīgu daļu Latvijas koksnes produktu eksporta struktūrā sastāda koksnes produkti ar salīdzinoši zemu pievienoto vērtību. Detalizētākai koksnes produktu eksporta un importa dinamikas analīzei, lietderīgi apskatīt galvenās tendences, kas saistītas ar koksnes produktu ārējās tirdzniecības aktivitātēm (sk.1.1.tab. un 1.2.att.).

1.1.tabula

Koksnes produktu eksports un imports, tūkst.Ls

Rādītāji	2003.g.	2004.g.	2005.g.	2006.g.	2007.g.	2008.g.	2009.g.	2010.g.
Eksports, tūkst. Ls	682814	757793	831918	846311	1058248	864334	699329	1020050
Imports, tūkst. Ls	191411	250358	295466	344307	493874	344525	204232	269971

Koksnes produktu eksports kopš 20. gs. beigām ir pieaudzis vairākas reizes, tādēļ jāatzīst, ka koksnes produktu ieguldījums kopējā Latvijas eksportā ir ļoti nozīmīgs (1993.gadā koksnes produktu eksporta vērtība bija 80,5 milj.Ls, 2003.gadā - 682,8 milj. Ls, 2007.gadā pārsniedza 1,05 miljardus Ls).



1.2.att. Latvijas koksnes produktu eksporta un importa apjoms, tūkst.Ls.

2008.gadā koksnes produktu eksporta vērtība samazinājās līdz 2006.gada līmenim (846,3 milj. Ls), līdz ar ekonomikas attīstības tempu palēnināšanos eksporta tirgos, ko izraisīja vispārējās ekonomiskās situācijas pasliktināšanās. Savukārt 2009.gadā eksporta vērtība bija vēl mazāka - 699,3 milj. Ls. Zināmā mērā, pateicoties, īstenotajiem ekonomikas atveseļošanas pasākumiem, kas uzlaboja vispārējo situāciju eksporta tirgos, 2010.gadā koksnes produktu eksporta vērtība atkal atgriezās 2007.gada līmenī. Nozīmīgākās koksnes produktu eksporta valstis ir Lielbritānija, Vācija un Zviedrija.

Analizējot statistikas datus par koksnes produktu importu, jāatzīst, ka 2008.gadā pirmo reizi vairāku gadu garumā samazinājās Latvijas koksnes produktu importa apjomi. Kopumā 2008.gadā Latvijas nozares importa vērtība salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu samazinājās par 31% (2007.gadā - 490,8 milj. Ls, 2008.gadā - 334 milj. Ls). 2009.gadā importa vērtība sastādīja 200 milj. Ls, bet 2010.gadā tā nedaudz pieauga - 270 milj. Ls.

Iepriekš analizētie autores apkopotie koksnes produktu ražošanu raksturojošie dati liecina par koksnes produktu ražošanas nozīmīgumu valsts tautsaimniecībā kopumā. Ņemot vērā koksnes produktu ražošanas attīstības tendences, meža koksnes resursu pieejamības un citu faktoru ietekmi, ir saprotama meža īpašnieku interese gūt peļņu no sava īpašuma pēc iespējas īsākā laikā, jo tirgū vērojams augsts koksnes pieprasījums. Iekšējā tirgū koksnes resursu pieprasījums zināmā mērā vairo konkurenci koksnes resursu tirgū.

## **2. Koksnes produktu ražošanas uz konkurētspēju orientētas vadīšanas teorētiskie aspekti**

### **2.1. Konkurētspējas jēdziens, tā ekonomiskais saturs**

Ar konkurētspēju ekonomikas zinātnē saprot spēju konkurēt ar analogiskiem objektiem (precēm vai pakalpojumiem) noteiktā tirgū, izmantojot konkurences priekšrocības (cenu, kvalitāti u.c.) izvirzīto mērķu sasniegšanai. Konkurētspēju kā komplicētu ekonomisko kategoriju iespējams analizēt vairākos vadības līmeņos, tie ir: preču konkurētspēja; uzņēmuma konkurētspēja; nozares konkurētspēja; valsts konkurētspēja.

Neskatoties uz to, ka katrā līmenī iespējams identificēt dažādus konkurētspēju ietekmējošus faktorus, starp visiem konkurētspējas analītiskiem līmeņiem eksistē cieša iekšēja un ārēja sakarība. Valstiskā un nozaru līmenī konkurētspēja ir atkarīga no *konkrētas preces ražotāja (pakalpojuma sniedzēja) spējas piedāvāt konkurētspējīgu preci (pakalpojumu)*, kas nozīmē konkrētā ražotāja (pakalpojuma sniedzēja) spēju sasniegt zināmu priekšrocību, piedāvājot savu produkciju tirgū. Tomēr katrā vadības līmenī konkurētspējas analīzei un vērtēšanai varētu būt savas specifiskas pazīmes.

Izvērtējot ekonomikas literatūrā norādītās konkurētspējas definīcijas, autore vērš uzmanību uz šo skaidrojumu „nepilnībām”, jo, definējot konkurētspēju, pārsvarā tiek uzsvērts, ka konkurētspēja saistīta ar *cenu* un *kvalitāti*. Autore uzskata, ka konkurētspēja nav identificējama tikai ar šiem diviem aspektiem, jo tie vairāk saistīti tieši ar uzņēmuma iekšējās vides faktoriem. Arī ārējās vides faktori ļoti būtiski ietekmē konkurētspēju un tās izpausmes formas, kā arī konkurētspējas vadīšanas aspektus ilgspējīgā tās attīstībā. Konkurētspējas definējumu kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļu, autore pētījuma gaitā izskatīja un apstiprināja RTU Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta darba grupā, izmantojot Fokusgrupas metodi, ko veido uzņēmumu, iestāžu un organizāciju pārstāvji. Pamatojoties uz iepriekš veikto pētījumu rezultātiem, autore piedāvā šādu *koksnes produktu ražošanas konkurētspējas* definīciju: *rādītāju komplekss, kas koksnes produktu piedāvājumu atšķir no konkurentu koksnes produktu piedāvājuma, nodrošinot sabiedrības vajadzību un prasību apmierināšanu un ekonomikas ilgspējīgu attīstību.*

Pamatojoties uz to, ka ekonomikas literatūrā autori konkurētspējas definīcijās kā konkurētspēju ietekmējošos faktoros pārsvarā norāda cenu un kvalitāti, autore promocijas darba izstrādes gaitā noskaidroja arī koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu „izpratni” par konkurētspēju un to veidojošajiem faktoriem. Apkopojot uzņēmumu skatījumu par konkurētspējas jēdzienu un to ietekmējošajiem faktoriem, jāatzīst, ka lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu (~94%) pauda viedokli, ka konkurētspēja saistīta ar cenu, kvalitāti, kā arī ar cenas un kvalitātes attiecību. Autore uzsver, ka cena un kvalitāte ir tikai daļa no konkurētspēju ietekmējošajiem faktoriem, jo ir faktori, kas ir „neredzami” vai, citiem vārdiem sakot, tie savu ietekmi parāda tikai netiešā veidā, kad mainās nosacījumi vai to izpausme kādā no konkurētspējas faktoriem, kuru ietekme uz konkurētspēju ir noteicošā.

Balstoties uz apkopotajiem rezultātiem, kas raksturo uzņēmēju zināšanu līmeni saistībā ar konkurētspēju, autore secina, ka uzņēmēju kompetences līmenis konkurētspējas jautājumā ir zems, lai sekmētu koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu izpratnes veidošanos konkurētspējas jautājumu kontekstā, nepieciešams uzņēmumu darbību virzīt uz konkurētspēju orientētas vadīšanas risinājumu izstrādi vadīšanas procesu efektivitātes paaugstināšanai visos līmeņos.

Autore uzsver, ka uzņēmuma iekšienē jābūt precīzai pārvaldes sistēmas atbilstībai uzņēmuma tehnoloģiskajam līmenim, kas apvieno uzņēmuma *loģistikas* darbības saistībā ar informācijas, koksnes produktu ražošanas, darbinieku, enerģijas plūsmu plānošanu, regulēšanu un kontroli. Turklāt, jo lielāka starpība veidosies starp uzņēmuma pārvaldes un

tehniskajiem līmeņiem, jo ātrāk uzņēmums zaudēs savu konkurētspēju. Autore uzsver, ka konkurētspējīgs uzņēmums vispirms nozīmē prasmīgu pārvaldi un skaidru koksnes produktu ražošanas organizāciju, kā arī tas ir spējīgs nodrošināt un paaugstināt koksnes produktu ražošanas priekšrocības.

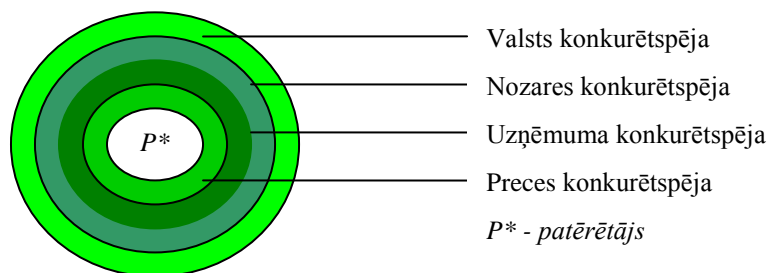
Ekonomikas literatūrā daži autori terminu *vadīšana* definē kā darbību kompleksu, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas vērsta uz uzņēmuma darbinieku, finanšu, materiālu un informācijas resursu pilnīgāku izmantošanu, lai uzņēmuma mērķus sasniegtu ar augstāku efektivitāti. Daži autori uzskata, ka uzņēmuma vadīšanas uzdevums ir paredzēt un virzīt nākotnes notikumus tā, lai uzņēmums pieņemto lēmumu rezultātā īstenotu izvirzītos mērķus. Kā galvenās vadīšanas funkcijas parasti tiek minētas plānošana, organizēšana, vadīšana un kontrole.

Balstoties uz ciešo saistību starp uzņēmuma vadīšanas rezultātiem un uzņēmumu konkurētspēju, autore uzsver, ka uzņēmumu konkurences apstākļos konkurētspējas sasniegšanas un paaugstināšanas kontekstā būtiska loma ir efektīvai vadības lēmumu pieņemšanai visos uzņēmuma vadības līmeņos.

Autore uzskata, ka konkurētspējas paaugstināšanas uzdevums ir cieši saistīts ar atsevišķu efektivitātes rādītāju noteikšanu un sasniegšanu visos uzņēmējdarbības procesa posmos. Viens no galvenajiem nosacījumiem uzņēmumu konkurētspējas sasniegšanai ir jaunu inovatīvu risinājumu īstenošana (inovācijas - *angļu val. innovation*), kas tajā skaitā paredz progresīvo tehnoloģiju un mūsdienu vadīšanas metožu pielietošanu, koksnes produktu ražošanas elastīguma, saskaņotības un nepārtrauktības nodrošināšanu.

Uz konkurētspēju orientētas vadīšanas definējumu kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļu, autore pētījuma gaitā izskatīja un apstiprināja RTU Būvuzņēmējdarbības un nekustamā īpašuma ekonomikas institūta darba grupā, izmantojot Fokusgrupas metodi, ko veido uzņēmumu, iestāžu un organizāciju pārstāvji. Autore, pamatojoties uz pētījuma gaitā izskatītajiem ekonomikas literatūrā minētajiem *konkurētspējas* un *vadīšanas* definējumiem, piedāvā šādu *uz konkurētspēju orientētas vadīšanas koksnes produktu ražošanā* definīciju: *darbību komplekss, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas orientēts uz darbības kompleksa izstrādi un īstenošanu, kas koksnes produktu piedāvājumu atšķir no konkurentu koksnes produktu piedāvājuma, nodrošinot uzņēmuma resursu pilnīgāku izmantošanu, ar mērķi sasniegt augstāku uzņēmuma efektivitāti, sabiedrības vajadzību un prasību apmierināšanu un ekonomikas ilgtspējīgu attīstību.*

Apkopojot konkurētspējas faktoros un to savstarpējo saistību preces, uzņēmuma, nozares un valsts līmenī, autore izveidojusi 2.1.attēlu, kurā atspoguļota šo faktoru savstarpējā saistība.



2.1.att. Konkurētspējas faktoru līmeņu kompleksais modelis.

Autore izstrādātajā modelī vēlas vērst uzmanību uz konkurētspējas ļoti plašo skatījumu un pat vairākām konkurētspējas dimensijām, jo konkurētspējas faktori pasaules tirgū, valsts, nozares un koksnes produktu līmenī, lai arī to izpaušmes veids ir nedaudz atšķirīgs, tomēr neizbēgami ietekmēs konkurētspēju jebkurā līmenī. Kā redzams izveidotajā modelī, tā centrā ir patērētājs (pircējs).

Balstoties uz konkurētspējas definīcijas skaidrojumu, viens no galvenajiem uzņēmējdarbības uzdevumiem ir piepildīt patērētāja vēlmes un vajadzības, tas nozīmē, ka patērētājs būs tas, kurš „izvērtēs” konkurētspēju attiecīgā līmenī, tādēļ būtiski izstrādāt uz konkurētspēju orientētas vadīšanas risinājumus visos līmeņos.

## **2.2. Koksnes produktu ražošanas uz konkurētspēju orientētas vadīšanas metožu interference**

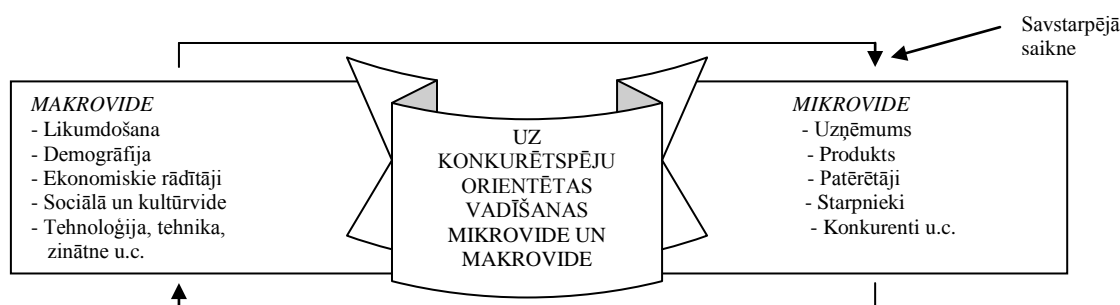
Koksnes produktu ražošanas konkurētspējas orientētā vadīšanā iespējams adaptēt dažādus klasiskos modeļus, kas ļauj identificēt konkurētspēju ietekmējošos faktoros un to izpaušmes veidus. Pamatojoties uz iepriekš veikto pētījumu rezultātiem, autore secina, ka konkurētspējas jēdziens ir komplicēts, uzņēmuma līmenī ar to parasti saprot koksnes produkta patēriņa un izmaksu raksturlielumu kompleksu, kas nosaka tā veiksmi tirgū, tas ir, šīs preces pārsvaru pār citām tādos pašos apstākļos, kad ir daudz analoģu koksnes produktu, kas savā starpā konkurē. Galvenais nosacījums uzņēmumu efektīvai darbībai un attīstībai ir spēja piedāvāt tirgū preces un pakalpojumus ar maksimāli izdevīgiem noteikumiem, tas ir, būt konkurētspējīgiem.

Konkurences vides analīze katram uzņēmumam ir tieši saistīta ar konkurences novērtēšanu attiecīgajā nozarē, kas vērsta uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Koksnes produktu ražošanas pievilcību nosaka potenciālā peļņa, kas atkarīga no uzņēmuma konkurētspējas. Koksnes produktu ražošanas peļņas potenciālu novērtē, analizējot dažādu konkurenci ietekmējošu vides spēku savstarpēju darbību.

Uzņēmuma stipro un vājo pušu, iespēju un draudu izvērtēšanai nepieciešamas dziļas zināšanas un prasmes, lai identificētu un analizētu spēkus, kas darbojas attiecīgajā nozarē, lai izstrādātu uz konkurētspēju orientētas vadīšanas iespējamus risinājumus.

Viena no iespējamām metodēm konkurences vides izvērtēšanai, lai identificētu konkurences priekšrocību esamību uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kontekstā, ir izmantot M.Portera (*Porter M.*) piecu spēku modeļa sniegtās priekšrocības. Tas būtībā ir uzņēmuma konkurences vides strukturēts instrumentu kopums, kas veidots, lai novērtētu šos spēkus un to interferenci. Kaut gan visiem uzņēmumiem būtu jābūt konkurētspējīgiem, konkurences raksturs katrā nozarē ir samērā atšķirīgs. Apkopojot pasaules pieredzi, M.Porters atzīmējis piecus faktorus, kas nosaka ilgtermiņa peļņas iekšējo pievilcību, kas sasniedzama tirgū vai tā segmentā: *konkurenti, potenciālie tirgus dalībnieki, preces - aizvietošanas, pircēji un piegādātāji.* Jāatzīmē, ka šis modelis klasiski tiek izmantots uzņēmuma stipro un vājo pušu, iespēju un draudu izvērtēšanā attiecīgajā nozarē. Autore uzskata, ka šo modeli iespējams veiksmīgi pielietot kā vienu no konkurētspējas novērtēšanas modeļiem un uz konkurētspēju orientētas vadīšanas metodēm, jo tajā ietilpstošie „spēki” viennozīmīgi ietekmē konkurētspēju noteicošos rādītājus.

Konkurētspēja sastāv no daudziem to veidojošajiem elementiem, tos nosacīti iespējams iedalīt divās lielās daļās: *produkta kvalitāte* un *komercnoteikumi* (izplatības stratēģijas, virzīšanas pasākumi u.tml.). Preču atbilstību tirgus apstākļiem, noteiktām patērētāju vajadzībām bez to kvalitātes, tehniskajām, ekonomiskajām un estētiskajām prasībām nosaka arī komerciālie u.c. realizācijas noteikumi (cena, piegādes termiņi, izplatības kanāli, servisa kvalitāte, materiāli tehniskais nodrošinājums, kreditēšanas iespējas u.c.). Atsaucoties uz M.Portera modeli, var secināt, ka šie konkurētspēju veidojošie elementi attiecināmi uz katru no pieciem izvirzītajiem faktoriem. Saskaņā ar uzņēmumu konkurētspēju ietekmējošiem faktoriem, pētījuma autore apkopojusi tos, izveidojot modeli, kurā šie faktori uz konkurētspēju orientētā vadīšanā izdalīti kā mikrovides un makrovides faktori (sk.2.2.att.).



2.2.att. Uz konkurētspēju orientētas vadīšanas mikrovides un makrovides informatīvi loģiskais modelis.

Šāds iedalījums atspoguļo domu par konkurētspējas faktoru potenciālo ietekmēšanu un stratēģisku to vadīšanu. Makrovides faktorus uzņēmums nespēj kontrolēt, bet tas var pielāgot savu darbību situācijai tirgū, vēršot savu darbību uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Gluži pretēja ir situācija ar mikrovides faktoriem - uzņēmums izvēlas tādu stratēģiju un taktiku tirgū, lai uzturētu un paaugstinātu savu konkurētspēju, balstoties uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Salīdzinot uzņēmumu ar tā galvenajiem konkurentiem koksnes produktu ražošanā, jāizvērtē tā stiprās un vājās puses un izmaiņas īstenotās stratēģijas ietvaros. Salīdzināšanu lietderīgi veikt, ņemot vērā šādus rādītājus: produktu vai pakalpojumu kvalitāte, klientu apkalpošana, klientu apmierinājums, finansiālā pozīcija, tehnoloģiskās iekārtas, pamata prasmes, personāla sagatavotība un lojalitāte.

Balstoties uz to, ka ir speciālisti, kuri uzskata, ka konkurētspējas pamats jāmeklē nevis ārējā vidē, bet gan pašā uzņēmumā, lai rastu veidu, kā paaugstināt savu konkurētspēju uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kontekstā, skaidri jāapzinās, ko uzņēmums vēlas sasniegt, lai spētu radīt konkurētspējīgu priekšrocību. Konkurētspējīgā priekšrocība jāsasniedz un jāuztur, jo konkurenti centīsies sasniegt to pašu, tādēļ iespējams pielietot faktorus, kas palīdzētu pēc iespējas ilgāk saglabāt šo priekšrocību (atdarināšanas barjeras, konkurentu spējas, kā arī nozares vispārējais dinamiskums).

Produkcijas, uzņēmumu, nozares vai valsts nacionālās konkurētspējas vērtēšanā iespējams izmantot dažādas *kvalitatīvas* un *kvantitatīvas* metodes. Iespējams izmantot vienu no veiksmīgākajiem konkurētspējas noteikšanas algoritmiem - „*Portera rombu*”, kas spēj apvienot salīdzinošo priekšrocību *kvalitatīvo* analīzi valsts un uzņēmumu līmenī, pamatojoties uz sociāli ekonomisko rādītāju kopu, kas raksturo iekšējos un ārējos konkurētspēju ietekmējošos faktorus. Vērtējot koksnes produktu ražošanas konkurētspēju, iespējams izmantot „*Portera romba*” modeli, kas gan tradicionāli tiek lietots valsts konkurētspējas vērtēšanā (nacionālās). Autore uzskata, ka modelī ietilpstošie faktori raksturo ne tikai valsts konkurētspēju, bet to veiksmīgi varētu aprobēt koksnes produktu ražošanas līmenī, tādējādi izmantojot modeļa sniegtās iespējas uz konkurētspēju orientētā vadīšanā. Šis modelis ļauj novērtēt kopsakarības starp galvenajiem tirgus ietekmējošiem spēkiem, ņemot vērā esošo tirgus struktūru, galvenos ražošanas faktorus, saistīto nozaru un pieprasījuma izmaiņu ietekmi, ekonomiskās politikas iedarbību un attīstības iespējas. Visi minētie elementi veido konkurētspējas noteikšanas sistēmu, kurā katra elementa maiņa izsauc pārmaiņas visos pārējos elementos un noved pie jauna konkurētspējas līdzsvara stāvokļa.

Četri no minētajiem konkurences priekšrocību ietekmējošajiem faktoriem ir tā saucamie paplašinātie (*angļu val. advanced*) faktori, kas savstarpēji ietekmē viens otru koksnes

produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu vidū: ražošanas faktoru nosacījumi; pieprasījuma nosacījumi; saistošās un atbalstošās nozares; uzņēmuma stratēģija, tās struktūra un konkurenti. Katrs minētais faktors ietekmē visus pārējos. Bez tam priekšrocības vienā faktorā var radīt vai pastiprināt papildu priekšrocības citos.

Katra atsevišķa faktora priekšrocības vēl nevar būt interpretējamās kā priekšnoteikums visas koksnes produktu ražošanas konkurences priekšrocībai. Tikai priekšrocību interference starp visiem faktoriem nodrošina pašpastiprinošu sistēmas efektu. *Papildus* faktori (nejaušie notikumi, kas ir uzskatāmi kā nezināmas iespējas un valsts politika) var paaugstināt vai pazemināt koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas efektivitāti. Valsts politikai vajadzētu veicināt pieprasījumu koksnes produktiem ar augstāku pievienoto vērtību, nodrošināt konkurences vidi, stimulēt paplašināto faktoru veidošanu un koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu integrāciju. Autore modelī iekļāvusi „*vides nosacījumu*” ietekmi, jo izmaiņas tautsaimniecībā var ietekmēt visus modelī iekļautos faktorus.

Latvijas koksnes produktu ražošanas konkurētspējas noteikšanai izstrādāta sociāli ekonomisko rādītāju kopa, analizējot atsevišķu koksnes produktu un to ražojošo uzņēmumu salīdzinošās priekšrocības vietējā un ES un pasaules tirgū, kā arī visas koksnes produktu ražošanas attīstības priekšrocības un trūkumus. Ar Latvijas koksnes produktu ražošanu tiek saprasta visa koksnes produktu ražošanas un izplatīšanas ķēde (vertikālās integrācijas ķēde), kas apvieno gan koksnes produktu ražošanas, gan gatavās koksnes produktu realizācijas posmus līdz gala patērētājiem. Minētā sociāli ekonomisko rādītāju kopa tiek izmantota galveno Latvijas koksnes produktu ražošanas kopsakarību novērtēšanai, kas tiek veikta pēc Portera modeļa principiem. Latvijas koksnes produktu ražošanas konkurētspējas stāvokļa novērtējumā un vadīšanā izmantojamie sociāli ekonomiskie rādītāji apvieno analītiskus indikatorus katram konkurētspējas līmenim. Rādītāju sistēma ļauj novērtēt konkurenci noteicošus pamatfaktorus, kas raksturo Latvijas koksnes produktu ražošanas konkurences priekšrocības ārējā un iekšējā tirgū, kā arī nosaka atsevišķu uzņēmumu pazīmes.

Latvijas koksnes produktu ražošanas konkurētspēju iespējams vērtēt divos aspektos atbilstoši nozares konkurētspējas potenciālam dažādos tirgos: gan iekšējā, gan ārējā (pārsvarā ES un pasaules) tirgū. Koksnes produktu ražošanas konkurētspēju iekšējā tirgū nosaka koksnes produktu ražošanas struktūra, koksnes un koksnes produktu ražošanas produktivitātes un efektivitātes rādītāji, nefinanšu investīciju apjomi un dinamika, ieskaitot ārvalstu investīcijas, atbalstu koksnes ražošanai un tā dinamika. Koksnes produktu ražošanas konkurētspēju ārējā tirgū var noteikt salīdzinot ar citām valstīm Latvijas koksnes produktu

ārējās tirdzniecības dinamiku, koksnes un koksnes produktu cenu līmeni, darbaspēka mēneša vidējo (neto) darba algu.

Koksnes produktu ražošanas konkurētspēju iespējams iedalīt *iekšējā* un *ārējā* konkurētspējā. Koksnes produktu ražošanas *uz iekšējo konkurētspēju orientētā vadīšanā* autore definē šādi: *spēja iegādāties nepieciešamos resursus atbilstošā daudzumā un kvalitātē, konkurējot ar citām tautsaimniecības nozarēm valsts rīcībā esošo resursu tirgū, ar mērķi iegūtos resursus izmantot konkurētspējīgu koksnes produktu ražošanā, veicinot iekšzemes kopprodukta apjoma palielināšanos.*

Koksnes produktu ražošanas iekšējā konkurētspējā galvenā uzmanība veltīta valsts rīcībā esošajiem resursiem un šo resursu sadalei resursu tirgū atbilstoši visu tautsaimniecības nozaru pieprasījumam un valsts iekšējam piedāvājumam. Resursu tirgū pieprasījuma un piedāvājuma atbilstības noteikšanā kā galvenais kritērijs tiek izmantota cena. Tas nozīmē, ka nozarei, kā arī citiem saimnieciskās darbības subjektiem ekonomisko resursu ierobežotības apstākļos nepieciešams piedāvāt cenu par resursiem, ņemot vērā kopējo pieprasījumu un piedāvājumu.

Koksnes produktu ražošanu *uz ārējo konkurētspēju orientētā vadīšanā* autore formulē šādi: *spēja ražot konkurētspējīgus koksnes produktus atbilstoši tehnoloģiskajiem nosacījumiem, kas nav augstāki par potenciālo konkurentu piedāvāto cenu ārvalstīs, ievērojot visas atbilstības prasības valstī, kurā koksnes produkts tiek ražots.*

Laika posmā no 2004.gada līdz 2007.gadam novērotā koksnes produktu ražošanas un citu tautsaimniecības nozaru straujā izaugsme radīja negatīvu blakusefektu - resursu un gatavā produkta cenu pieaugumu. Tas atstājis negatīvu ietekmi uz saimnieciskās darbības subjektu konkurētspēju un netieši veicina ārvalstu uzņēmumu saražoto koksnes produktu konkurētspējas paaugstināšanos Latvijas tautsaimniecībā. No tautsaimniecības subjektu viedokļa svarīgi iegādāties nepieciešamo koksnes produktu ar noteiktām kvalitātes īpašībām par iespējami izdevīgākiem nosacījumiem. Tāpēc ārējā konkurence šajā gadījumā pozitīvi ietekmē koksnes produktu ražošanā iesaistītos uzņēmumus valsts iekšienē, liekot tiem pastāvīgi rūpēties par *inovatīviem produktiem, modernām tehnoloģijām un materiāliem, darba organizācijas pilnveidošanu, lai samazinātu ražošanas izmaksas, tādējādi virzot savu darbību uz konkurētspēju orientētu vadīšanu.* Galarezultātā tas dod iespēju piedāvāt koksnes produktus par patērētājam pievilcīgākiem nosacījumiem, kas tādējādi paaugstina uzņēmuma konkurētspēju gan iekšējā, gan ārējā tirgū. Tas nozīmē, ka koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu iekšējā un ārējā konkurētspēja ir savstarpēji saistītas un viena otru papildina.

Koksnes produktu ražošanas konkurētspēju veido konkurences priekšrocības, ko var iedalīt divās lielās grupās: *dabiskās* un *iegūtās* priekšrocības. Koksnes produktu ražošanas konkurētspējas *dabisko priekšrocību kopā* augstākā prioritāri uzskatāma valsts rīcībā esošo resursu daudzums un kvalitāte, kas piedalās saražoto koksnes produktu apjoma un atbilstības veidošanā. Valsts teritorijas platība un tirgus ietilpība ir savstarpēji saistīti, viens otru papildinoši faktori, kas piedalās dabiskās konkurētspējas priekšrocību veidošanā. Jāatzīmē, ka starp abām priekšrocību grupām ir ļoti cieša saikne - dabiskās konkurences priekšrocības piedalās iegūto priekšrocību veidošanā un iegūtās priekšrocības dod iespēju attīstīt dabiskās konkurētspējas priekšrocības, tādējādi autore secina, ka konkurētspēja ir *konkurences priekšrocību izmantošanas rezultāts*. Koksnes produktu ražošanas *iegūtās priekšrocības* var uzskatīt par noteicošām gan iekšējās, gan ārējās konkurētspējas nodrošināšanā. No iegūtajām konkurētspējas priekšrocībām par nozīmīgāko var uzskatīt koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu spēju efektīvi izmantot rīcībā esošos resursus. Lai to nodrošinātu, nepieciešams samazināt resursu zudumus dažādos koksnes produkta ražošanas etapos. Resursu efektīva izmantošana cieši saistīta ar uzņēmuma vadības prasmi elastīgi reaģēt uz koksnes produktu ražošanu (mežsaimniecību un mežrūpniecību) ietekmējošiem iekšējiem un ārējiem faktoriem. Konkurētspējas saglabāšanā un paaugstināšanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā svarīgi nodrošināt saražotā koksnes produkta atbilstību klientu mainīgajām prasībām un procesu reglamentējošajiem normatīvajiem aktiem.

Koksnes produktu ražošanas konkurētspējas rādītājus iespējams klasificēt pēc šādām pazīmēm: konkurētspējas *mērogs* (iekšējā konkurētspēja; ārējā konkurētspēja; globālā konkurētspēja), konkurētspējas *veids* (konkurētspēja resursu tirgū; konkurētspēja gatavo preču iekšzemes tirgū; konkurētspēja ārvalstu tirgos; konkurētspēja ārvalstu investoru piesaistē).

Izvērtējot koksnes produktu ražošanas *iekšējās* un *ārējās* konkurētspējas faktorus, jāatzīst, ka tie tiešā veidā ir atkarīgi un saistīti savā starpā. *Iekšējās* konkurētspējas izpausmes veidi saistīti ar resursu un kredītresursu piesaistīšanas iespējām, vietējās izcelsmes nefinanšu investīciju piesaisti, tāpat arī būtiska loma iekšējā konkurētspējā ir pozīcija vietējā tirgū, kā arī konkurētspēja valsts iekšienē ražoto koksnes produktu tirgū. *Ārējā* konkurētspēja raksturīga ar ārvalstu rīcībā esošo resursu piesaistīšanas iespējām vai konkurētspēja ārvalstu resursu tirgos, nozīmīga loma ārējā konkurētspējā ir ārvalstu finanšu investīciju piesaistei, konkurētspējai ārvalstu preču tirgos, kā arī konkurētspēja ārvalstu izcelsmes materiālo investīciju piesaistē.

Koksnes produktu ražošanas konkurētspējas novērtēšanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā iespējams izmantot vairākus *absolūtos* un *salīdzinošos* rādītājus. Kā nozīmīgākie iekšējās konkurētspējas *absolūtie* rādītāji ir jāmin, piemēram, *saražotais produkts*, *nozarē saražotā*

*pievienotā vērtība, nozarē iesaistītais darbaspēks, koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu rīcībā esošā kapitāla gada vidējā vērtība, nozares produktu ražošanā izmantoto apgrozāmo līdzekļu vērtība un šo rādītāju absolūtais pieaugums un tā izmaiņas pārskata periodā u.c. rādītāji. Savukārt, kā nozīmīgākos konkurētspējas vērtēšanas ārējās konkurētspējas absolūtos rādītājus var minēt, piemēram, nozares uzņēmumos ieguldīto un uzkrāto ārvalstu investīciju kopējās summas pieauguma izmaiņas pārskata periodā, gada laikā saņemto ārvalstu investīciju apjoma pieaugumu, produkcijas eksporta un importa pieauguma izmaiņas, kā arī produkcijas eksporta un importa saldo izmaiņas.*

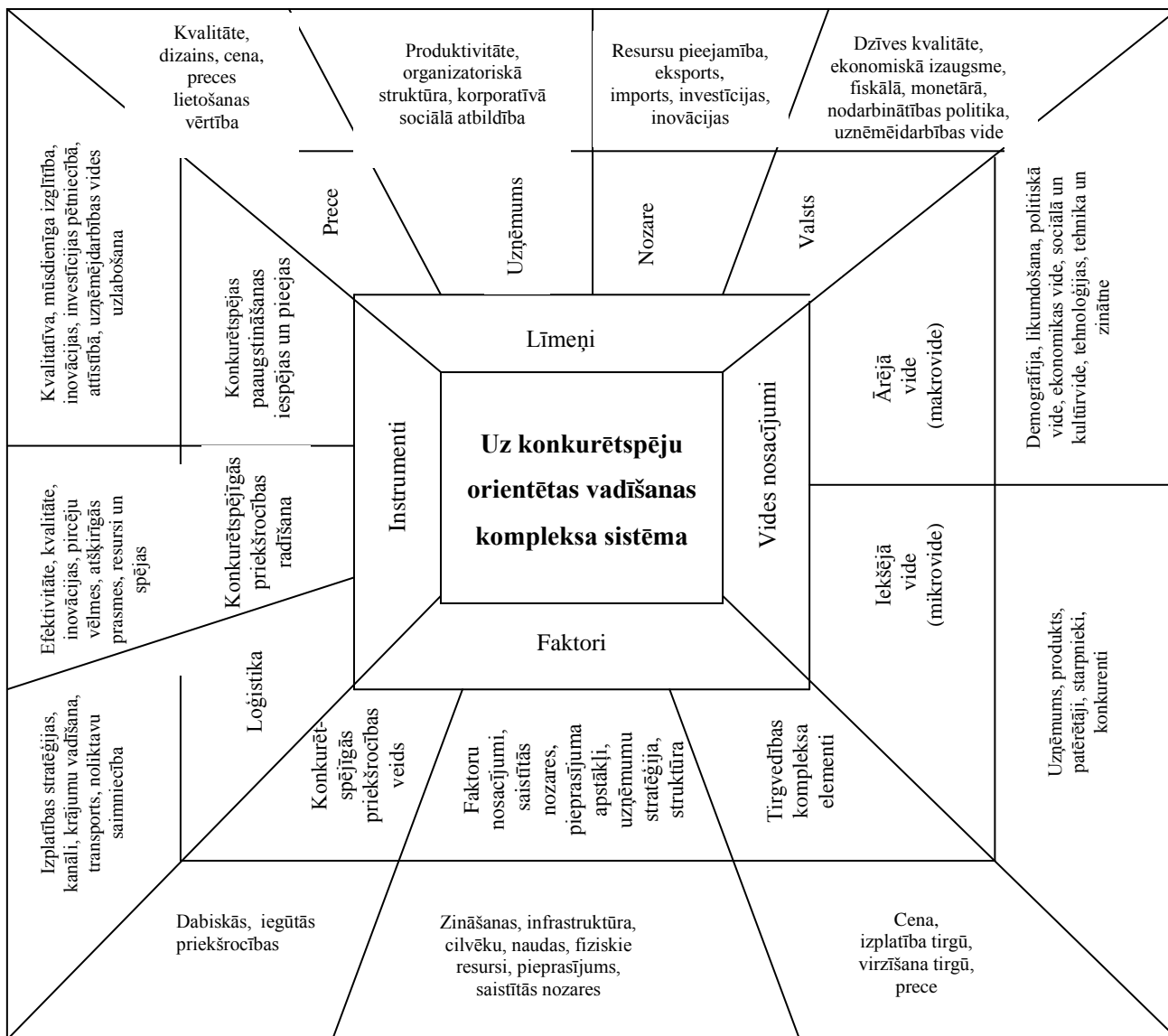
Jāatzīmē, ka importu un eksportu raksturojošie rādītāji izmantojami koksnes produktu ražošanas ārējās konkurētspējas vērtēšanā salīdzinājumā ar citām tautsaimniecības nozarēm. Svarīgi atzīmēt, ka koksnes produktu ražošanas konkurētspējas rādītāji izmantojami kopā ar salīdzināšanai izvēlēta objekta - citas tautsaimniecības nozares vai atsevišķa uzņēmuma - attiecīgiem rādītājiem. Tāpēc absolūto rādītāju izmantošana koksnes produktu ražošanas konkurētspējas vērtēšanā ir visai ierobežota. Šo rādītāju praktiskai pielietošanai nepieciešams noteikt ekonomiski un tehnoloģiski saderīgus, savstarpēji saistītus absolūtos rādītājus, kas izmantojami konkurētspējas vērtēšanā. Būtiski izvēlēties konkurētspējas vērtējumā iekļaujamus objektus - nozarē un resursu tirgū konkurējošās tautsaimniecības nozares, kā arī atbilstošo periodu konkurētspējas vērtēšanai, kā arī salīdzināt pētāmo, konkurētspēju raksturojošo rādītāju izmaiņas izvēlētajā konkurētspējas vērtēšanas periodā un novērtēt un interpretēt iegūto rezultātu.

Koksnes produktu ražošanas konkurētspējas novērtēšanas *salīdzinošie* rādītāji orientēti uz nozares rīcībā esošo resursu izmantošanas efektivitātes un dažādu attīstības procesu intensitātes salīdzināšanu ar esošajiem un potenciālajiem konkurentiem. Konkurētspējas analizē un vērtēšanā iespējams izmantot šādus nozīmīgākos *salīdzinošos* rādītājus: *darbaspēka izmantošanas efektivitāte nozarē; koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu rīcībā esošā kapitāla izmantošanas efektivitāte, uzņēmumu rīcībā esošo apgrozāmo līdzekļu izmantošanas efektivitāte, nozarē saražotās pievienotās vērtības darbietilpība, darbaspēka atalgošanai iztērēto naudas līdzekļu izmantošanas efektivitāte u.c.*

Atspoguļotā koksnes produktu ražošanas konkurētspējas rādītāju sistēma ļauj izdarīt vairākus secinājumus saistībā ar šo rādītāju praktisko izmantošanu uz konkurētspēju orientētā vadīšanā. Konkurētspējas rādītāju sistēma sastāv no divām daļām - absolūto un salīdzinošo konkurētspējas rādītāju kopas, katrā no šīm kopām iekļautie rādītāji izmantojami koksnes produktu ražošanas iekšējās un ārējās konkurētspējas izmaiņu novērtēšanā, jāņem vērā arī tas, ka konkurētspēja patstāvīgi mainās, mainoties valsts ekonomiskās attīstības cikliem un, pakļaujoties konkurētspēju ietekmējošo iekšējo un ārējo faktoru izmaiņām. Absolūto

konkurētspējas rādītāju izmantošanu daļēji ierobežo šo rādītāju šaurais ekonomiskais saturs, grūtības to salīdzināšanā un interpretācijā, salīdzinot ar konkurentu attiecīgajiem rādītājiem, tāpēc tie izmantojami salīdzinošo konkurētspējas rādītāju aprēķināšanai un kopsakarībā ar tiem.

Noskaidrojot konkurences jēdziena ekonomisko saturu, tās veidošanās priekšnosacījumus un izpausmes formas, kā arī apkopojot konkurētspējas raksturojumus, tās ekonomisko būtību, konkurētspējas veidojošos iekšējos un ārējos faktorus, konkurētspējas novērtēšanas un uz konkurētspēju orientētas vadīšanas teorētiskās nostādnes un praktiskos risinājumus un veikto aprēķinu rezultātus, autore secina, ka konkurētspējai ir ļoti dziļa būtība, to ietekmē daudzi faktori, ko iespējams atspoguļot vienotā uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kompleksa sistēmā (sk.2.3.att.).



2.3.att. Uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kompleksa sistēma.

Promocijas darba autore 2.3.attēlā apkopojusi galvenās uz konkurētspēju orientētas vadīšanas teorētiskās nostādnes koksnes produktu ražošanā, kas saistītas gan ar konkurētspējas dažādajiem līmeņiem, to ietekmējošajiem faktoriem un vides nosacījumu ietekmi uz konkurētspēju, un galvenajiem konkurētspējas vadīšanas instrumentiem. Autore uzskata, ka atspoguļotās teorētiskās atziņas turpmākajos pētījumos ir pilnveidojamas un paplašināmas.

### **2.3. Koksnes produktu ražošanas uz konkurētspēju orientētas stratēģiskās vadīšanas iespējas**

Koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem uz konkurētspēju orientētas vadīšanas procesā lietderīgi izmantot stratēģiskās vadīšanas sniegtās priekšrocības. Stratēģijas izstrāde ir viena no galvenajām un arī sarežģītākajām uzņēmējdarbības politikas funkcijām, it īpaši, ja jautājums skar konkurētspējas faktorus. Autore atzīmē, ka stratēģija vēl nenodrošina panākumus, izveidotā stratēģija efektīvi jāvada un paveiktais darbs jāizvērtē, lai gūtu turpmākos panākumus konkurētspējas vadīšanas kontekstā. Tādējādi stratēģija sastāv no plānotās rīcības un nepieciešamajiem pilnveidojumiem - iepriekš neplānotas rīcības. Būtiski sabalansēt koksnes produktu ražošanas ārējās vides iespējamās izmaiņas ar koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu iekšējo problēmu „izzināšanu” un iespējamo risinājumu izstrādāšanu. Ņemot vērā ar koksnes produktu ražošanu saistītos ārējos un iekšējos faktorus, nepieciešams izvēlēties optimālu un ekonomiski, sociāli un ekoloģiski līdzsvarotu attīstības „ceļu” - jāizvēlas atbilstošu stratēģiju un taktiku konkurētspējas vadīšanas stratēģisko lēmumu pieņemšanā.

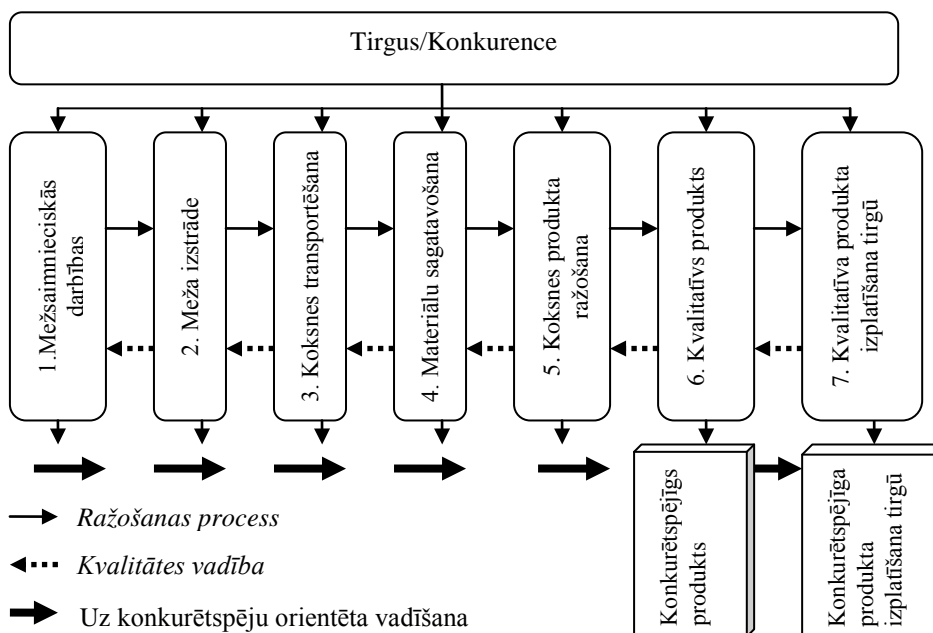
Promocijas darba izstrādes gaitā, iepazīstoties ar stratēģiskās vadīšanas priekšrocībām stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesā, autore secina, ka jēdziens stratēģija vēsturiski ir saistīts ar militārām operācijām. Piemēram, kāda vārdnīca to skaidro kā *kara zinātni un mākslu liela mēroga kaujas operāciju vispārējai plānošanai un realizācijai*. Vispārējā nozīmē ar „*cīņu lauku*” ekonomikā var izprast konkurences vidi, bet „*kara zinātni un mākslu*” var aplūkot kā stratēģisko plānu mērķu sasniegšanai.

Konkurētspējas stratēģiskās vadīšanas īstenošana sevī ietver arī uzņēmuma stratēģiskās plānošanas un vadīšanas procesus uzņēmuma kopējo mērķu sasniegšanai, tādēļ būtiski uzņēmuma vides ietekmējošos faktorus saskaņot ar ārējās vides faktoru izpausmēm. Stratēģisko mērķu veiksmīgai īstenošanai nepieciešama efektīva stratēģijas formulēšana un veidošana ar noteiktām metodēm un aktivitātēm. Balstoties uz stratēģiskās vadīšanas priekšrocībām un tās plašajām pielietojamas iespējām, autore uzskata, ka konkurētspējas

uzturēšanai un tās vadīšanai nepieciešams īstenot uz konkurētspēju orientētu stratēģisko vadīšanu trīs līmeņos: *korporatīvajā, biznesa un funkcionālajā*. Jāpiebilst, ka konkurētspējas stratēģiskās vadīšanas procesa mērķis ir dot iespēju uzņēmumam noskaidrot, ar ko tas atšķiras no saviem konkurentiem, un radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību.

Apkopojot stratēģiskās konkurētspējas vadīšanas priekšrocības, autore izveidojusi uz konkurētspēju orientētas vadīšanas modeli, kurā atspoguļotas konkurētspējas vadīšanas īstenošanas pamatnostādnes (sk.2.4. att.).

Autore parādījusi *kvalitatīvu koksnes produktu* ražošanas un *uz konkurētspēju orientētas vadīšanas* galvenās atšķirības. Galvenās un būtiskākās atšķirības vērojamas tieši koksnes produktu ražošanas pieejā, jo „kvalitatīvs koksnes produkts” ne vienmēr būs „konkurētspējīgs koksnes produkts”, jo kvalitāte ir tikai daļa no konkurētspējīga produkta raksturlielumiem.



2.4.att. Uz konkurētspēju orientēta vadīšana koksnes produktu ražošanā.

Nozīmīga loma *uz konkurētspēju orientētā vadīšanā* un konkurētspējas paaugstināšanā ir stratēģisku vadības lēmumu pieņemšanai saistībā ar uzņēmuma ilgtermiņa mērķu sasniegšanu, izstrādājot atbilstošus risinājumus koksnes produkta ražošanas organizēšanā un vadīšanas īstenošanā visos uzņēmuma līmeņos, ņemot vērā koksnes produkta raksturlielumus (cenu, kvalitāti, lietošanas vērtību, dizainu, iepakojumu u.c.), izplatības stratēģijas, kā arī virzīšanas tirgū u.c. aktivitātes.

### **3. Koksnes produktu ražošanas uz konkurētspēju orientētas vadīšanas zinātniski praktiskie risinājumi**

#### **3.1. Uzņēmēju kompetences kompleksais izvērtējums uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā**

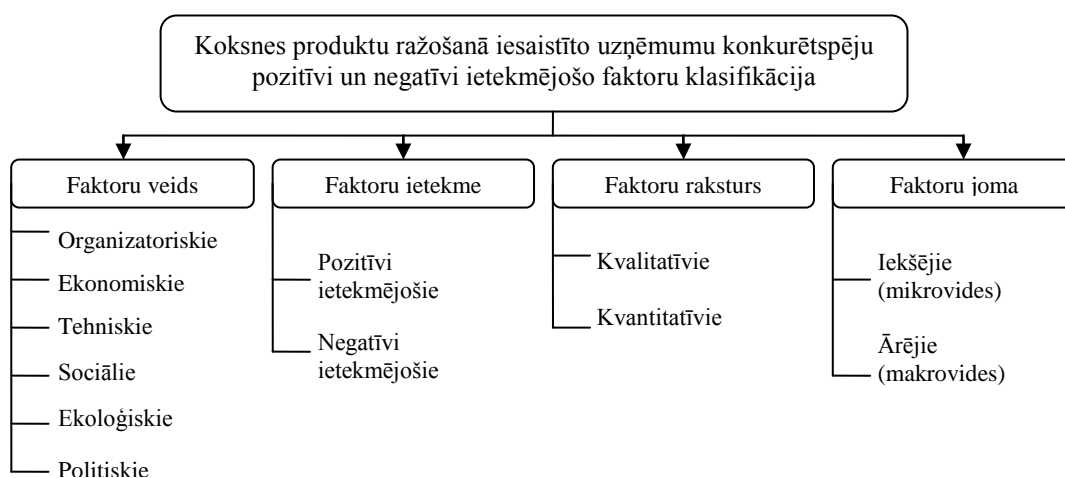
Promocijas darba autorei, izvirzot hipotēzi par uzņēmēju kompetences līmeņa interferējošo dinamiku konkurētspējas orientētajā vadīšanā ar paša uzņēmuma konkurētspēju tirgū, būtiska nozīme pētījuma gaitā ir koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu viedokļa izvērtējumam par koksnes produktu ražošanas attīstības tendencēm, konkurētspējas būtību un tās nozīmi koksnes produktu ražošanā un tajā iesaistīto uzņēmumu ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā, kas vērsta uz konkurētspēju orientētu vadīšanu koksnes produktu ražošanas pilnveidošanā visā koksnes produktu pievienotās vērtības veidošanās ķēdē. Mērķa grupā iekļauti 207 Latvijas koksnes produktu ražošanā iesaistītie lielie, vidējie un mazie uzņēmumi no dažādiem Latvijas reģioniem, kā *mērķa respondenti* izvēlēti uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāji, jo viņu skatījums uz konkurētspējas jautājumiem ir noteicošais stratēģisko vadības lēmumu pieņemšanā uzņēmuma attīstībā.

Viens no pētījuma mērķiem bija, noskaidrojot uzņēmumu viedokli par vispārējo situāciju koksnes produktu ražošanu Latvijā un tās ieguldījumu Latvijas tautsaimniecībā kopumā, apstiprināt vai noliegt izvirzīto hipotēzi. Pētījuma ietvaros noskaidrots aptaujāto uzņēmumu pārstāvju viedoklis saistībā ar konkurētspējas jēdzienu, tā saturs un konkurētspējas nozīmīgums uzņēmumu attīstībā. Veikts uzņēmumu konkurētspējas pašvērtējums un noskaidrotas uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības attiecībā pret konkurentiem. Lai identificētu uzņēmumu konkurētspēju pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktoros, pētījumā iekļauti jautājumi, kas raksturo uzņēmumu vietu tirgū (uzņēmumu lielums, darbinieku skaits, apgrozījums u.c.). Pētījuma ietvaros mērķauditorijā iekļauti un aptaujāti respondenti no visām ar koksnes produktu ražošanu saistītajām jomām, lai iegūtu pilnīgāku un vispusīgāku skatījumu par Latvijas koksnes produktu ražošanā notiekošajām aktivitātēm un tajā iesaistīto uzņēmumu skatījumu par problēmām un risināmajiem jautājumiem koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā.

Vērtējot pētījuma gaitā iegūtos rezultātus, autore atzīst, ka koksnes produktu ražošanā iesaistītie uzņēmumi *konkurētspējas* jēdzienu un tā saturu pārsvarā identificē ar cenu, kvalitāti, kā arī ar cenas un kvalitātes attiecību. Konkurētspējas jēdziens skatāms plašāk, jo cena un kvalitāte nav vienīgie faktori, kas ietekmē konkurētspēju, to ietekmē arī sertificēšanas sistēmas, inovatīvie risinājumi, ražošanas tehnoloģijas, uzņēmumu organizatoriskā struktūra,

uzņēmumu vadītāju zināšanas un kompetence, uzņēmumu korporatīvā atbildība, loģistikas risinājumi, izplatības stratēģijas, koksnes produktu virzīšanas pasākumi tirgū, komunikāciju stratēģijas u.c. faktori.

Vērtējot koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspēju pozitīvi un negatīvi ietekmējošos faktoros, jāatzīst, ka galvenie konkurētspēju pozitīvi ietekmējošie faktori ir uzņēmuma darbinieki un uzņēmuma pieredze, kā arī kvalitatīva produkcija un resursu pieejamība. Uzņēmumi konkurētspēju *pozitīvi* ietekmējošos faktoros saskata uzņēmuma iekšējā vidē, tādēļ koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem konkurences apstākļos būtiski virzīt uzņēmuma stiprās puses uz ārējo iespēju izmantošanu, vēršot savu darbību uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Izvērtējot uzņēmumu konkurētspēju *negatīvi* ietekmējošos faktoros, galvenie faktori minēti valsts politika un resursu pieejamība, daļa uzņēmumu nevar viennozīmīgi noformulēt savu viedokli, jo uzskata, ka valstī ir daudzi jautājumi, kas nav sakārtoti un „reizēm jūtamas pretrunas starp valsts likumdevējas un izpildvaras īstenotajām darbībām”. Balstoties uz uzņēmumu pozitīvajiem un negatīvajiem uzņēmuma konkurētspēju ietekmējošajiem faktoriem, autore atzīst, ka daļa no šiem faktoriem ir uzņēmumu iekšējās vides faktori, bet daļa - ārējās vides faktori. Pētījuma izstrādes gaitā, iegūstot uz konkurētspēju orientētās vadīšanas *koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences kompleksā izvērtējuma* rezultātus, pētījuma autore noteikusi un atlasījusi koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspēju pozitīvi un negatīvi ietekmējošo faktoru kopumu, izstrādājot to klasifikāciju pēc faktoru veida, ietekmes, rakstura un darbības jomas (sk.3.1.att.).



3.1.att. Koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspēju pozitīvi un negatīvi ietekmējošo faktoru klasifikācija.

Apkopojot rezultātus saistībā ar uzņēmumu galvenajām *priekšrocībām* attiecībā pret konkurentiem, kā galvenās jāmin resursu pieejamība (koksnes resursu pieejamība, kvalificēta un lojāla personāla pieejamība) un uzņēmuma pieredze, bet piektā daļa no uzņēmumiem nevar noformulēt savu konkurētspējīgo priekšrocību, daļa no viņiem min, ka uzņēmumam nav priekšrocību, bet daži pauž viedokli, ka „visi esot vienādi”. Uzņēmumi konkurētspējīgās priekšrocības saskata uzņēmumu iekšienē, kas norāda uz nepieciešamību uzņēmumiem rast spēkus un attīstības iespējas iekšējā vidē, sakārtojot un optimizējot resursu sagādi, ražošanas procesu, produktu izplatību, kā arī īstenojot un aktivizējot stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesus attiecībā uz uzņēmuma darbības pilnveidošanu un konkurētspējas paaugstināšanu, balstoties uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Balstoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, autore atzīst, ka kopumā koksnes produktu ražošanā iesaistītie uzņēmumi konkurētspējīgās priekšrocības saskata uzņēmuma iekšējā vidē, tādēļ konkurētspējas saglabāšanas un paaugstināšanas iespēju risinājums ir ilgtspējīgs skatījums uz nozares kopējo attīstību. Autore vērs uzmanību uz to, ka konkurētspējīga nozare pirmkārt nozīmē konkurētspējīgu uzņēmumu esamību tajā.

### **3.2. Koksnes produktu ražošanā uz konkurētspēju orientētas vadīšanas nozīmīgākie instrumenti**

Pamatojoties uz iepriekš veikto pētījumu rezultātiem, apkopoto koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences komplekso izvērtējumu, kā arī nozares ekspertu vērtējumu, autore secina, ka būtisku vietu koksnes produktu ražošanas attīstībā uz konkurētspējas orientētu vadīšanu ieņem koksnes produktu ražošanas pilnveidošana, kas iekļauj stratēģisku vadības lēmumu un risinājumu pieņemšanu koksnes resursu plūsmu optimizēšanā visā koksnes produktu pievienotās vērtības veidošanās ķēdē, kā arī interferencē ar koksnes produktu ražošanas saistītajām nozarēm.

Balstoties uz to, ka koksnes resursu plūsma iekļaujas visā koksnes produktu ražošanā, kas ietelmē gatavā koksnes produkta izmaksas, autore promocijas darba izstrādes gaitā noskaidrojusi, ka vairākums koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu koksnes produkciju izplata paši, bet daļa piesaista starpniekus. Autore uzsver, ka loģistikas risinājumiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā resursu plūsmas un saražotās produkcijas izplatīšanas veidu izvēlē ir būtiska nozīme.

Noskaidrojot uzņēmumu viedokli, kas produkciju izplata paši, aptuveni puse atzinuši, ka tiek izmantots uzņēmuma rīcībā esošais transports, bet pārējie uzņēmumi izplatīšanas īstenošanai izmanto loģistikas kompānijas pakalpojumus, savukārt daži no uzņēmumiem

izmanto kādu citu, tikai sev zināmu, veidu. Autore secina, ka uzņēmumi izmanto dažādus izplatības modeļus, lai resursus un saražotos koksnes produktus nogādātu attiecīgajā „punktā”.

Balstoties uz veikto analītisko Latvijas koksnes produktu ražošanas izvērtējumu, izskatīto konkurētspējas jēdziena ekonomisko, sociālo un ekoloģisko saturu, kā arī konkurētspējas novērtēšanas un konkurētspējas vadīšanas metodes un to praktiskā pielietojuma iespējas, autore kā vienu no iespējamiem koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas risinājumiem izvirza loģistikas procesa optimizēšanas īstenošanu, kas virzīta uz konkurētspēju orientētu vadīšanu. Autore uzsver, ka loģistikas jautājumu aktualizēšana koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā ir uzskatāma par ļoti būtisku. Pamatojoties uz iepriekš minēto, nepieciešams rast iespējas izvēlēties un izstrādāt tādas izplatības sistēmas stratēģiskos risinājumus, kas uzņēmumiem konkurences apstākļos sniegtu iespēju attīstīt savu darbību un paaugstināt konkurētspēju, pieņemot stratēģiskus lēmumus optimālas izplatības stratēģijas izvēlē un īstenošanā uz konkurētspēju orientētu vadīšanu.

Izplatības stratēģijas saistītas ar „kanāliem”, ko uzņēmums izmanto, veidojot koksnes produktus pieejamus patērētājiem. Par „izplatības kanāliem” tradicionāli ekonomikas literatūrā uzskata pircēju un pārdevēju organizētas struktūras, kas novērš “plaisu” laikā un telpā starp ražotājiem un patērētājiem. Ņemot vērā to, ka ar vien pieaug patērētāju prasības produktu raksturlielumiem un produktu pieejamībai patērētājiem *vēlamajā vietā, laikā un daudzumā*, nepieciešams apgūt arī jaunas tehnoloģijas patērētāju apkalpošanā, lai precīzi noteiktu un realizētu patērētāju vēlmes un vajadzības, izmantojot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas iespējas, nodrošinot uzņēmumiem stratēģisko mērķu realizēšanu un konkurētspējas paaugstināšanu. Iepriekš minēto faktoru attīstības rezultātā mainās arī izplatības sistēma, kā arī tās izpausmes forma, jo patērētāju vēlmes un vajadzības ir tieši pakārtotas tehnoloģiju attīstībai, tātad arī tās mainās.

*Loģistiku uzskata par visaptverošu un sistemātisku informācijas, materiālu, produkcijas, darbaspēka un enerģijas plūsmu plānošanu, regulēšanu un kontrolēšanu.* Tas nozīmē, ka loģistikas darbības būtība ir rast optimālus risinājumus materiālu un produkcijas nogādāšanai vajadzīgajā vietā un vajadzīgajā laikā, nodrošinot efektīvu transportu un pārvadājumus, kas saistīti ar ražošanas materiāliem, gatavo produkciju un tās krājumiem, lai samazinātu kopējās izmaksas. Produktu nogādāšanu no ražotāja līdz pircējam vai patērētājam tradicionāli sauc par izplatīšanu, bet loģistikas jēdziena lietošana pētījuma ietvaros zināmā mērā parāda loģistikas apskatāmo jautājumu plašumu un veicamo funkciju loku.

Loģistikas funkciju izpilde sākas tad, kad tiek plānota koksnes resursu ieguve, izvērtējot un nosakot piekļuves iespējas resursu sagādes vietai. Tālāk notiek koksnes materiālu sagatavošana (mežizstrāde), tās laikā arī tiek veiktas loģistikas funkcijas, izvērtēts un izvēlēts koksnes resursu transportēšanas veids un optimālākais transportēšanas maršruts, noteiktas koksnes resursu uzglabāšanas iespējas un nosacījumi, kā arī transportēšanas līdzekļi, ar kuriem koksnes resursi tiks nogādāti to uzglabāšanas vietā. Tiek veikta koksnes produktu ražošanas plānošana, tā īstenošanai paredzamo darba un citu resursu plānošana, kā arī gatavo koksnes produktu nogādāšanas līdz pircējam plānošana un īstenošana, turklāt tam jānotiek tā, lai "produkta ceļam" būtu maksimāli īss laiks un zemas izmaksas, kas vistiešākā veidā atsauksies uz produkta cenu, ietekmējot pieprasījumu un nosakot produkta konkurētspēju tirgū. Tādējādi tirgus ir tikai galējais produktu nogādāšanas punkts, bet ražotājam savu darbības efektivitāti iespējams būtiski palielināt, ja pirms loģistikas jautājumu risināšanas tas ņems vērā tirgus prasības un pieejamo informāciju. Šī mūsdienīgā pieeja ir pamats loģistikas darbību plašākam pielietojumam resursu plūsmas optimizēšanā un efektivitātes paaugstināšanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā. Loģistikas uzdevumi, kas saistīti ar gatavo koksnes produktu, ietver fiziskās plūsmas plānošanu, kontroli, kā arī attīstību, lai maksimāli apmierinātu patērētāju vajadzības.

Loģistikas procesa īstenošana ļauj paaugstināt uzņēmuma darbības efektivitāti, kas vērsta uz konkurētspēju orientētu vadīšanu, ievērojot vairākus nosacījumus - loģistikas sasaisti ar uzņēmuma korporatīvo stratēģiju, loģistikas operāciju detalizētu izstrādi un optimālu loģistikas apkalpošanas līmeņa noteikšanu u.c. Loģistikas galvenie kritēriji ir *kvalitāte*, *laiks* un *izmaksas*, bet loģistikas sistēmas centrālais elements ir patērētājs, tādēļ loģistikas sistēmas pilnveidošana, tajā iesaistoties visiem sistēmā iekļautajiem „subjektiem”, uzskatāms par vienu no koksnes produktu ražošanas konkurētspējas paaugstināšanas iespējamiem risinājumiem.

Galvenā loģistikas uzdevuma izpildīšanai nepieciešams risināt vairākus apakšuzdevumus, lai izveidotu *efektīvu kontroles sistēmu*, kas atklātu neoptimālos procesus, salīdzinot izdevības un riskus, ienākumus un izdevumus, iespējas un vajadzības; funkcionāli saskaņotu un tehnoloģiski racionālu *organizatorisko uzņēmējdarbības struktūru*; *efektīvu vadības sistēmu*, optimizējot materiālu, informācijas un citas plūsmas, kas nodrošina izmaksu minimizēšanu, maksimāli izmantojot pieejamās jaudas un piepildot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas nosacījumus.

Koksnes produktu ražošanas īpatnība ir tāda, ka papildus izmaiņām iekšējā infrastruktūrā, saimniecisko darbību ietekmē ražošanas apstākļi, kas zināmā mērā atkarīgi no: vietas un laika,

kad tiek sagatavoti koksnes materiāli; cirsmu sastāva (koku suga, cirsmas kvalitāte); klimatiskajiem laika apstākļiem; reģiona vispārējā infrastruktūras attīstības līmeņa.

Saskaņā ar loģistikas sistēmas efektīvas funkcionēšanas nodrošināšanu viens no loģistikas uzdevumiem ir *laika patēriņa samazināšana* loģistikas procesu īstenošanai koksnes produktu ražošanā. Samazinot kopējo loģistikas funkciju izpildes laiku, iespējams samazināt arī kopējās izmaksas loģistikas funkciju īstenošanai. Saīsinot izejmateriālu krājumu uzglabāšanas laiku noliktavā, iespējams samazināt izmaksas, kas saistītas ar to uzglabāšanu. Ražošanas posmu optimizācija sekmētu koksnes produkta ražošanas ilguma saīsināšanos. Saistībā ar gatavās produkcijas uzglabāšanas noliktavā ilguma saīsināšanu, samazinātos noliktavas izmaksas produkcijas uzglabāšanai. Nozīmīgs kopējo loģistikas izmaksu un laika samazināšanas postenis ir produkcijas *transportēšana*. Lai izvērtētu koksnes resursu un koksnes produktu transportēšanas iespējas Latvijas teritorijā, autore, veicot Latvijas kopējā „satiksmes tīkla” analītisku vērtējumu (Latvijas autoceļi, ostas, dzelzceļš), secina, ka, izvēloties optimālāko transportēšanas veidu, jāizvērtē tā priekšrocības un trūkumi saistībā ar ekonomiskajiem, vides un arī sociālajiem aspektiem. Nenoliedzami, arī saistībā ar gatavo koksnes produktu uzglabāšanu noliktavā pirms to tālākas piegādes patērētājam ilguma saīsināšanu, samazinātos kopējais loģistikas funkciju veikšanas laiks un arī izmaksas. Visbeidzot, laiks, kas patērēts, koksnes produktu piegādāšanai patērētājam noslēdz loģistikas uzdevumu veikšanu.

Viens no loģistikas procesa optimizēšanas veidiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā - uzņēmumiem būtu jāveido loģistikas tīklus, kas palīdzētu koordinēt kopējo resursu plūsmu un saražotās produkcijas izplatīšanas iespējas. Šāda kopējas sistēmas izveidošana ļautu koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem vērst darbību uz konkurētspēju orientētu vadīšanu, paaugstinot ražošanas efektivitāti, samazinot laiku, kas nepieciešams resursu iegādei, noliktavu saimniecības efektīvāku izmantošanu, kā arī samazinātu produkta „ceļa” laiku līdz gala patērētājam, tādējādi paaugstinot konkurētspēju.

Balstoties uz iepriekš izskatītajām loģistikas funkciju un uzdevumu iespējām uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā, kā galvenos loģistikas pilnveidošanas un darbības efektivitātes līmeņa paaugstināšanas faktorus autore min resursu sagādes optimizēšanas sistēmas izstrādi, resursu pārstrādes un koksnes produktu ražošanas optimizēšanas īstenošanu, kā arī efektīvas koksnes produktu izplatīšanas sistēmas izveidi, pamatojoties uz pieņemtajiem stratēģiskajiem lēmumiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.

Iepazīstoties ar ekonomikas literatūrā sastopamo izplatīšanas kanālu skaidrojumu, autore secina, ka tie tiek definēti līdzīgi, taču definīcijām ir nelielas nianšes. Autore *izplatīšanas kanālus* definē šādi: *cilvēku, institūciju vai aģentu savstarpēji saistīta ķēde, kas ir iesaistīti*

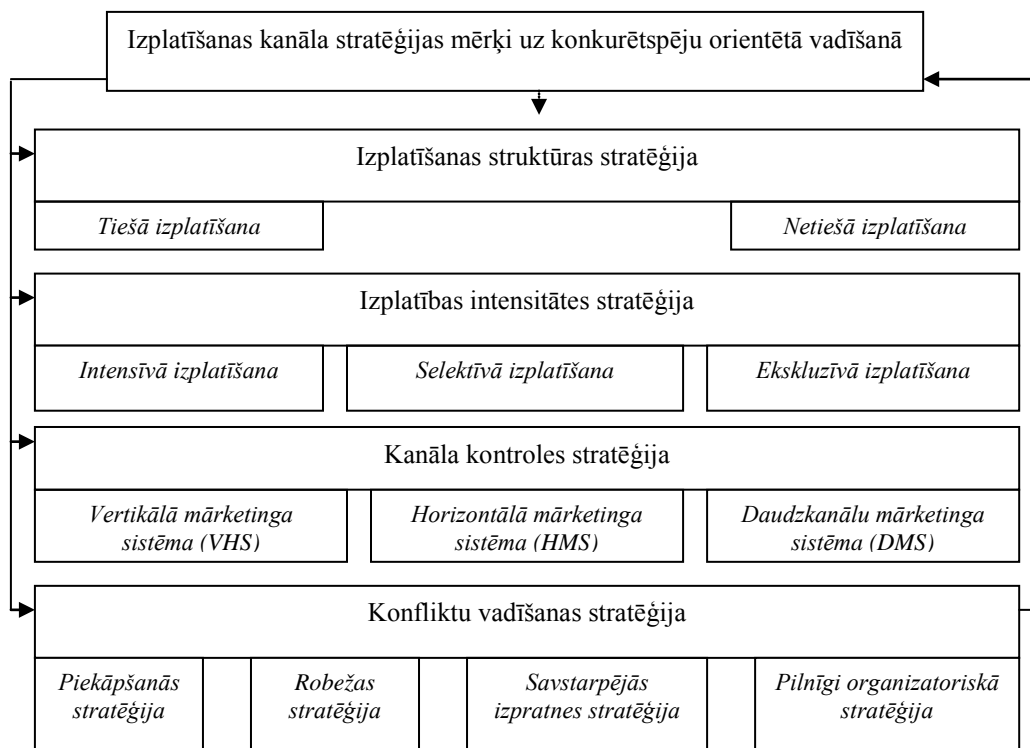
*koksnes produktu plūsmā pie patērētāja, kopā ar informatīvajiem, finanšu, reklāmas un citiem darbības veidiem, nodrošinot koksnes produkta pievilcību un noderīgumu pārdošanai patērētājiem izdevīgā laikā, vēlamajā vietā un daudzumā.*

Ņemot vērā to, ka izplatīšanas kanālu uzdevums ir aizpildīt telpu starp ražošanu un realizāciju telpā, kvantitatē un kvalitātē, ražoto koksnes produktu konkurētspējas līmeņa paaugstināšanas nepieciešamības pieaugošā nozīme atspoguļojas ne tikai Latvijā, bet arī citur pasaulē. Izplatīšanas kanālu galvenā loma ir produktu pārvietošana no ražotājiem līdz patērētājiem, novēršot „pārrāvumus” laikā, telpā un īpašuma tiesībās, kas atdala produktus un pakalpojumus no tiem, kas vēlētos tos lietot. Bez ražotājiem, starpniekiem un patērētājiem procesā piedalās dažādas institūcijas (bankas, apdrošināšanas sabiedrības, produktu uzglabāšanas un transporta kompānijas), taču tām nepieder īpašuma tiesības uz produktiem, tās nav aktīvi iesaistītas pirkšanas un pārdošanas pasākumos. Ņemot vērā to, ka visi dalībnieki jebkurā izplatīšanas kanālā izpilda kādu no izplatīšanas funkcijām (pētniecības darbs, preču virzīšana tirgū, pārrunu organizēšana, kontaktu veidošana, finansēšana, riska uzņemšanās, īpašuma tiesību nodošana, preču fiziska pārvietošana, apmaksas funkcija u.c.), būtiskākais uzdevums ir noteikt, kuri izplatīšanas dalībnieki izpildīs noteiktas funkcijas.

Izplatīšanas kanālu stratēģija ir kopējā koncepcija tam, kā nepieciešams izmantot resursus izplatīšanas kanāla izveidošanai, kas savieno ražotāju ar patērētāju un kas nodrošina koksnes produkta pieejamību un ar to saistītos pakalpojumus mērķa segmentam. Būtisks jautājums saistībā ar izplatīšanas kanālu stratēģijām ir izplatīšanas joma, salikto izplatīšanas kanālu izmantošana dažādu segmentu aptveršanai, kanālu modificēšana atbilstoši apkārtējās vides izmaiņām, konflikta situāciju risināšana starp kanāliem, un vertikālo sistēmu izmantošana, lai ieviestu kontroli pār tiem. Katru no šiem stratēģiskajiem jautājumiem nepieciešams apskatīt tā saistībā ar dažādiem apstākļiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.

Reālajā praksē vairums koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu, izvēloties izplatīšanas kanāla stratēģiju, vairāk ņem vērā izplatīšanas kanāla stratēģijas priekšrocības, bet neievēro to trūkumus, kas saistīti ar izvēlēto izplatīšanas kanāla stratēģiju. Izplatīšanas kanālu stratēģiju priekšrocības un trūkumi nozīmē un pamato to, ka nav ideāla virziena vai norādes, kuram var sekot jebkurš uzņēmums, tādēļ kritiski jāizvērtē visas priekšrocības un trūkumi, kas saistīti ar izplatīšanas kanālu stratēģijas alternatīvām.

Apkopojot izplatīšanas kanālu stratēģijas, nosakot to priekšrocības un trūkumus, izveidots informatīvi - loģiskais izplatīšanas kanālu stratēģiju apkopojošais modelis, kurā atspoguļotas alternatīvas izplatīšanas stratēģiju izvēlei uz konkurētspēju orientētā vadīšanā, kas var kalpot kā informatīvs modelis izplatīšanas kanālu stratēģijas izvēles procesā (sk.3.2.att.).



3.2.att. Informatīvi - loģiskais izplatības kanālu stratēģiju apkopojošais modelis uz konkurētspēju orientētā vadīšanā.

Visas šīs izplatīšanas kanālu stratēģijas sastāvdaļas jāņem vērā, pieņemot stratēģiskus lēmumus par izplatīšanas kanālu stratēģijas izvēli. Izplatīšanas kanāla stratēģijas izvēle ir ļoti atbildīgs solis, jo šī lēmuma pieņemšanas procesu ietekmē daudzi faktori - uzņēmuma specializācija, realizējamais produkts, mērķa pircēja raksturojums utt.

Balstoties uz iepriekš teikto, autore, koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem iesaka izmantot izplatīšanas kanālu stratēģiju apkopojošo modeli kā palīginstrumentu stratēģisko lēmumu pieņemšanai izplatīšanas kanālu stratēģiju noteikšanā efektīvākai koksnes produktu izplatīšanai tirgū, kas ir viens no nozīmīgākajiem instrumentiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā koksnes produktu ražošanā.

Pamatojoties uz iepriekš veikto pētījumu rezultātiem saistībā ar koksnes resursu izmantošanas intensitāti koksnes produktu ražošanā, autore secina, ka koksnes resursu un koksnes produktu izmantošana saistītajās nozarēs Latvijā ir salīdzinoši zema. Apkopojot koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu un nozares ekspertu viedokli saistībā ar vietējo koksnes resursu izmantošanu koksnes produktu ražošanā, redzams, ka eksporta struktūrā joprojām dominē koksnes produkti ar salīdzinoši zemu pievienoto vērtību, kas kopumā nozīmē neefektīvu vietējo koksnes resursu izmantošanu koksnes produktu ražošanā. Balstoties uz šo secinājumu, autore uzskata, ka vietējos koksnes produktus var veiksmīgi

izmantot būvniecībā, kas ir viena no koksnē produktu ražošanas saistītajām nozarēm. Pamatojoties uz nozīmīgajām globālajām klimata izmaiņām un oglekļa dioksīda (CO<sub>2</sub>) izmešu daudzuma palielināšanās tendencēm atmosfērā, koksnē plašāka izmantošana būvniecībā uzskatāma par vienu no šo izmešu daudzuma “samazināšanas” iespējām, jo CO<sub>2</sub>, kas uzkrājas koksnē, saglabājas tajā visā koksnē produkta ciklā.

Ņemot vērā pēdējos gados pasaules un Latvijas iedzīvotājus aizvien vairāk ietekmējošās globālās klimata izmaiņas, lai arī klimata izmaiņu sekas dažādu procesu sarežģītās interferences dēļ ir grūti prognozēt, tomēr, balstoties uz līdz šim veiktajiem pētījumiem, autore vēlas atzīmēt nozīmīgās tendences: ūdens līmeņa celšanās okeānos un jūrās; izmaiņas dabiskajos biotopos; temperatūras paaugstināšanās. Kā norāda lielākā daļa zinātnieku, galvenais cēlonis globālajai sasilšanai un nelabvēlīgajām pasaules klimata izmaiņām ir CO<sub>2</sub> izmešu daudzuma palielināšanās atmosfērā. Tiek uzskatīts, ka vismaz 60% novēroto klimata izmaiņu notiek paaugstināto CO<sub>2</sub> emisiju dēļ, ko izraisījusi cilvēka darbība.

Kā liecina speciālistu pētījumu rezultāti, salīdzinot dažādu būvmateriālu ietekmi uz vidi, vislielāko slodzi videi rada dažādu plastmasas materiālu ražošana, bet vienu no mazākajām slodzēm videi rada kokmateriāli. Koksnē plašāks pielietojums būvniecībā ļautu pilnvērtīgāk izmantot Latvijas dabiskās priekšrocības, tādēļ nepieciešams rast risinājumus pasākumu īstenošanai koksnē plašākai izmantošanai būvniecībā, tādējādi stimulējot koksnē produktu konkurētspējas paaugstināšanos uz konkurētspēju orientētā vadīšanā. Atsaucoties uz Eiropas Kokrūpniecības konfederācijas projektu “Roadmap 2010”, autore atzīmē, ka tajā tika paredzēts, ka līdz 2010.gadam koksnē un kokmateriāli kļūs par galveno materiālu būvniecībā un apdarē. Autore secina, ka šī mērķa sasniegšanai nepieciešams atrisināt virkni jautājumu, kas saistīti ar koksnē izmantošanu būvniecībā Latvijā, t.sk. koka konstrukciju ugunsdrošību. Latvijā koksnē izmanto, galvenokārt, nelielu māju būvniecībā, bet lielākās ēkās (skolās, hallēs utt.), to pārsvarā jumta konstrukcijās. Nozīmīga loma koksnē izmantošanā Latvijā ir arī enerģētikas nozarei, kas koksnē atliekas un nekvalitatīvo koksnē varētu intensīvāk izmantot siltuma enerģijas iegūšanai, pilnīgāk izmantojot vietējos koksnē resursus tieši vietējā tirgus vajadzībām, aizvietojojot fosilo kurināmo ar biomasu. Savukārt meža rekreācijas funkciju īstenošanai, kā arī meža tūrisma jomas attīstīšanai, kuru nozīmei nākotnē ir tendence pieaugt, nepieciešams izstrādāt stratēģiskus risinājumus un atbalsta instrumentus.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz pētījuma aktualitāti, kas saistīta ar koksnes produktu ražošanas nozīmi Latvijas tautsaimniecībā, jo ģeogrāfiskais stāvoklis, mežu daudzums un to kvalitāte nosaka Latvijas piederību valstīm, kurās koksnes produkti kalpo gan vietējam patēriņam, gan arī ieņem nozīmīgu vietu ārējā tirdzniecībā, autore uzskata, ka, ņemot vērā ekonomikas izaugsmes tempu palēnināšanos no 2008.gada, koksnes produktu ražošana ir jāuzskata par „krīzes laika” risinājumu. Tādēļ promocijas darba izstrādes gaitā, rasti risinājumi koksnes produktu ražošanas tālākai attīstībai, sabalansējot koksnes resursu ieguves un atjaunošanas rādītājus ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai, un izstrādāti priekšlikumi vietējo koksnes produktu konkurētspējas paaugstināšanai tirgū, ievērojot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas nosacījumus. Balstoties uz pētījuma aktualitāti, autore, veicot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas teorētisko aspektu izvērtējumu koksnes produktu ražošanā, izstrādājusi uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas zinātniskus risinājumus un praktiskus priekšlikumus koksnes produktu ražošanai.

Apkopojot pētījuma rezultātus, autore formulē šādus galvenos *secinājumus*:

1. Koksnes produktu ražošanai pielāgotā *konkurences* un *konkurētspējas* definīciju kopa, kurā norādītas būtiskākās koksnes produktu ražošanai piemītošas īpatnības, atspoguļo uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas nozīmīgo lomu koksnes produktu ražošanas konkurētspējas nodrošināšanai.
2. Koksnes produktu ražošanai adaptētā, *uz konkurētspēju orientētas vadīšanas* definīcija ietver *darbību kompleksu, ieskaitot plānošanu, organizēšanu, koordinēšanu, motivēšanu un kontroli, kas orientēts uz darbības kompleksa izstrādi un īstenošanu, kas koksnes produktu piedāvājumu atšķir no konkurentu koksnes produktu piedāvājuma, nodrošinot uzņēmuma resursu pilnīgāku izmantošanu, lai sasniegtu augstāku uzņēmuma efektivitāti, sabiedrības vajadzību un prasību apmierināšanu un ekonomikas ilgtspējīgu attīstību.*
3. Koksnes produktu ražošanā uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kompleksā sistēma atspoguļo galvenās uz konkurētspēju orientētās vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas teorētiskās pamatnostādnes, kas saistītas gan ar konkurētspējas dažādajiem līmeņiem, to

ietekmējošajiem faktoriem un vides nosacījumu ietekmi uz konkurētspēju un galvenajiem konkurētspējas vadīšanas instrumentiem.

4. Autores izstrādātais uz konkurētspēju orientētas vadīšanas modelis koksnes produktu ražošanā atspoguļo uz konkurētspēju orientētas vadīšanas īstenošanas pamatnostādnes - *kvalitatīvu* koksnes produktu ražošanas un uz konkurētspēju orientētas vadīšanas koksnes produktu ražošanā galvenās un būtiskākās atšķirības, kas vērojamas tieši koksnes produktu ražošanas pieejā un īstenošanā.
5. Autores izstrādātā koksnes produktu ražošanas iekšējās uz ārējās konkurētspējas novērtēšanas rādītāju sistēma sniedz iespējas noteikt koksnes produktu ražošanas iekšējo un ārējo konkurētspēju, kas kalpo par pamatu koksnes produktu ražošanas kopējās situācijas izvērtēšanai. Šobrīd esošā situācija raksturojama kā pozitīva, kas savukārt liecina par koksnes produktu ražošanas nozīmīgo vietu Latvijas tautsaimniecībā arī perspektīvā.
6. Analizējot Latvijas tautsaimniecības raksturojumu koksnes produktu ražošanas kontekstā, izvērtējot koksnes produktu ražošanu un veicot koksnes produktu ražošanā izmantojamo koksnes resursu raksturojumu Latvijas tautsaimniecības kontekstā, autore secina, ka koksne ir Latvijas galvenais resurss un lielākā bagātība, tādēļ būtiski sabalansēt koksnes resursu ieguves un mežu atjaunošanas rādītājus tautsaimniecības ilgtspējīgas attīstības kontekstā, ņemot vērā izteikto cikliskumu meža audzēšanā, pieņemot stratēģiskus lēmumus saistībā ar koksnes resursu ieguvi un to izmantošanu koksnes produktu ražošanā.
7. Balstoties uz darba izstrādes gaitā veiktā koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences kompleksā izvērtējuma rezultātiem, pamatota hipotēze par uzņēmēju kompetences un zināšanu līmeņa primāro ietekmi uz koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu konkurētspējas līmeni. Autore secina, ka koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences līmenis uz konkurētspēju orientētā vadīšanā kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļai ir nepietiekams.
8. Koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences kompleksā izvērtējuma apkopotie pētījuma rezultāti ļauj secināt, ka daļa uzņēmēju nevar noformulēt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, savukārt, lielākā daļa uzņēmēju konkurētspēju identificē ar cenu un kvalitāti, kas parāda uzņēmēju salīdzinoši zemo kompetences līmeni uz konkurētspēju orientētā vadīšanā. Kopumā pētījuma informācijas datu izvērtēšana ļauj secināt, ka koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmēju kompetences līmenis nosaka

uzņēmuma konkurētspējas līmeni, kas tiek sasniegts, īstenojot uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas principus, kas pamato autores izvirzīto hipotēzi.

9. Koksnes produktu ražošanas attīstībai jānotiek sabalansēti ar citu Latvijas tautsaimniecības nozaru darbību un attīstību, tādēļ koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem pastiprināta vērība jāpievērš visiem koksnes produktu ražošanas posmiem (koksnes resursu audzēšana, ieguve, koksnes produktu ražošana, koksnes resursu, koksnes produktu, finanšu un informācijas plūsmas), nodrošinot ilgtspējīgu attīstību, ar mērķi paaugstināt koksnes produktu konkurētspēju tirgū.

Pamatojoties uz veiktā pētījuma rezultātiem, autore izvirza šādus *priekšlikumus*:

1. Koksnes produktu ražošanas pilnveidošanas kontekstā koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem jāievēro meža un meža zemju ilgtspējīgas pārvaldības un apsaimniekošanas nosacījumi, pieņemot uz konkurētspēju orientētus stratēģiskus lēmumus meža koksnes resursu ekoloģiski, ekonomiski un sociāli sabalansētai izmantošanai, ievērojot ilgtspējīgas attīstības principus saglabājot bioloģisko daudzveidību, ņemot vērā mežam piemītošās rekreatīvās, ekoloģiskās un vidi stabilizējošās īpašības.
2. Balstoties uz eksportēto koksnes produktu salīdzinoši zemo pievienoto vērtību, autore iesaka koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem īstenot Latvijas koksnes resursu „dziļāku” pārstrādi, eksportējot koksnes produktus ar augstāku pievienoto vērtību, stimulējot iekšējo koksnes resursu efektīvāku izmantošanu. Tas veicinātu jaunu uzņēmumu veidošanos, papildus darbavietu radīšanu, mazinātu bezdarba līmeni valstī, kopumā sniedzot lielāku ieguldījumu IKP un stimulējot sabiedrības labklājības līmeņa paaugstināšanos, un ilgtspējīgu attīstību.
3. Latvijas mežu ilgtspējīgas attīstības īstenošanai un vietējo koksnes resursu optimālas ieguves stimulēšanai koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem uz konkurētspēju orientētā vadīšanā autore rekomendē importēt koksnes produktus ar zemāku pievienoto vērtību, bet vietējā tirgū ražot koksnes produktus ar augstāku pievienoto vērtību.
4. Ņemot vērā salīdzinoši nelielo koksnes produktu izmantošanu Latvijā, autore rekomendē, apvienojot valsts pārvaldes rīcībā esošās likumdevēja varas iespējas un koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu un organizāciju ieteikumus, saistībā ar normatīvi tiesiskās vides sakārtošanu nepieciešamo atbalsta instrumentu izstrādāšanai

vietējo koksnes resursu plašākai izmantošanai vietējā tirgus pieprasījuma nodrošināšanai, palielināt koksnes pielietojumu koksnes produktu ražošanā un saistītajās nozarēs. Ņemot vērā ekonomikas atveseļošanās iespējas Latvijā, veicinot koksnes plašākas izmantošanas iespējas būvniecībā, sekundāri tiktu sekmēta arī būvniecības nozares attīstības tempu prognozējamā atjaunošanās. Apzinoties situāciju enerģētikas nozarē, tiktu veicināta koksnes produktu plašāka izmantošana un enerģētikas sektora koordinēta attīstība Latvijas enerģētiskās neatkarības un vietējo koksnes resursu pilnīgākas pārstrādes veicināšana koksnes produktu ražošanā uz konkurētspēju orientētā vadīšanā kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļā.

5. Uz konkurētspēju orientētas stratēģiskās vadīšanas īstenošanai koksnes produktu ražošanā iesaistītajiem uzņēmumiem nepieciešams pieņemt stratēģiskus un taktiskus lēmumus loģistikas sistēmas uzlabošanai nepieciešamo darbību īstenošanai.
6. Starp koksnes produktu ražotājiem, pārstrādātājiem un gatavo koksnes produktu virzošiem uzņēmumiem līdz patērētājiem nepieciešams veidot ciešāku saikni, mazinot vietējā tirgus atkarību no izejvielu un gatavo koksnes produktu importētājiem un nosakot tiem konkurences priekšrocības cīņā ar importētajiem koksnes produktiem vietējā tirgū.
7. Koksnes apstrādātāju ciešāka integrācija ar loģistikas un tirdzniecības uzņēmumiem sekmētu iespējas ieguldīt investīcijas augsti specializētās tehnoloģijās un iekārtās, nodrošinātu plašāku pieeju koksnes produktu izplatīšanas kanāliem, paaugstinot realizācijas efektivitāti, un mazinātu izplatīšanas izdevumus un veicinātu jaunu koksnes produktu izstrādi un ražošanu, pilnveidojot koksnes produktu ražošanu.
8. Būtiska loma koksnes produktu ražošanā ilgspējīgas attīstības nodrošināšanai uz konkurētspēju orientētā vadīšanā ir izglītības un zinātnes integrācija koksnes produktu ražošanā un saistītajās nozarēs, tādēļ autore rekomendē LR atbildīgajiem likumdevējiem paaugstināt profesionālās vidējās un augstākās izglītības kvalitāti atbilstoši ES un pasaules prasībām, kā arī stimulēt inovatīvu risinājumu un augstu tehnoloģiju ieviešanas iespējas koksnes produktu ražošanā un saistītajās nozarēs, tādējādi sekmējot uzņēmēju kompetences līmeņa paaugstināšanu.
9. Koksnes produktu ražošanas un saistīto nozaru konkurētspējas paaugstināšanai uz konkurētspēju orientētā vadīšanā LR atbildīgajiem likumdevējiem nepieciešams pilnveidot koksnes produktu ražošanas darbību reglamentējošos LR normatīvos aktus, saskaņojot un sabalansējot tos ar starptautisko tiesību normām.

10. Nepieciešams novērtēt koksnes produktu ražošanas un saistīto nozaru ieguldījumu Latvijas reģionu ilgtspējīgā un sabalansētā attīstībā un efektīvā zemes platību izmantošanā, LR likumdevējiem izstrādājot attiecīgo Latvijas lauku teritoriju attīstības virzienus, veicinot un kontrolējot meža zemju atkārtotu apmežošanu, īstenojot ilgtspējīgi pārvaldītu un apsaimniekotu mežu principus, jo Latvijā visos reģionos vērojams mežainuma pieaugums, mežainākais ir Vidzemes reģions, vismazāk mežu ir Latgales reģionā, kas ietekmē koksnes produktu ražošanas īstenošanas nozīmi attiecīgā reģiona ekonomikā un ilgtspējīgā attīstībā.

Apkopojot pētījumu rezultātus, autore secina, ka uz konkurētspēju orientētas vadīšanas kā konkurētspējīgas uzņēmējdarbības vadīšanas nodrošināšanas sistēmas sastāvdaļas jautājumi risināmi „sistēmiski”, visas koksnes produktu ražošanas konkurētspēju ietekmē tajā darbojošos uzņēmumu konkurētspēja, savukārt uzņēmumu konkurētspēja atspoguļojas konkurētspējīgu koksnes produktu ražošanā, tādēļ konkurētspējas paaugstināšana uz konkurētspēju orientētā vadīšanā saistīta ar kvalitatīvu koksnes resursu pieejamību, atbilstošu infrastruktūru, kvalitatīvu produktu ražošanu, inovatīvu risinājumu ieviešanu koksnes produktu ražošanā iesaistīto uzņēmumu darbībā, stratēģiskās vadīšanas priekšrocību izmantošanu, kā arī loģistikas risinājumu ieviešanu koksnes produktu ražošanā Latvijā.