

**Gediminas PAULIUKEVIČIUS**

DAKTARO DISERTACIJA

**Verslumo skatinimo  
sistemos valdymas:  
Lietuvos atvejis**

**SOCIALINIAI MOKSLAI, VADYBA  
IR ADMINISTRAVIMAS (03 S)**  
VILNIUS, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Gediminas Pauliukevičius**

VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS  
VALDYMAS: LIETUVOS ATVEJIS

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universiteto Vadybos institute.

Mokslinis vadovas:

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

# TURINYS

SĄVOKOS .....	5
ĮVADAS.....	6
1. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS TEORINĖ DIMENSIJA .....	10
1.1. Verslumo sampratos problematika .....	10
1.2. Verslumo skatinimo priežastingumas.....	15
1.2.1. Verslumo ir šalies konkurencingumo sąryšis.....	15
1.2.2. Teorinė viešojo valdymo dimensija .....	22
1.2.2.1. Verslumo skatinimo modeliai .....	22
1.2.2.2. Viešojo valdymo funkcijos skatinant verslumą.....	25
1.3. Verslumo skatinimo sistemos: „status quo“ .....	27
1.3.1. Europos Sąjungos šalių patirčių aspektai .....	27
1.3.2. Lietuvos praktikos aspektai .....	31
1.3.2.1. Verslumo skatinimą realizuojančios institucijos .....	31
1.3.2.2. Programos ir priemonės skatinti verslumą .....	35
1.3.3. Verslumo skatinimo programų ir priemonių tikslai bei rodikliai.....	39
1.3.3.1. Verslumą skatinančių institucijų funkcijų dubliavimas .....	46
1.3.4. Verslumo skatinimo sistemos optimizavimo prielaidos Lietuvoje .....	48
2. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTŲ PAGRĮSTUMO IR VERIFIKAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA BEI METODIKA .....	50
2.1. Tyrimo metodologija .....	50
2.2. Tyrimo dizainas .....	51
2.3. Kokybinių tyrimų metodika .....	54
3. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTŲ PAGRĮSTUMO IR VERTIFIKAVIMO TYRIMAS .....	58
3.1. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos charakteristikų ir konteksto nustatymo tyrimo rezultatai .....	58
3.2. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų ir konteksto pagrįstumo tyrimo rezultatai.....	65
3.3. Rezultatų apibendrinimas .....	80
VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTAI IR DISKUSINIAI KLAUSIMAI.....	85
IŠVADOS .....	87
REKOMENDACIJOS .....	89
LITERATŪRA.....	90
SANTRAUKA.....	97
SUMMARY .....	116

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Verslininko, vadovo ir kapitalisto funkcijos plėtojant verslą .....	14
2 lentelė. Verslumo skatinimo priemonės, finansuojamos ES struktūrinės paramos lėšomis .....	36
3 lentelė. Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programos finansavimas .....	38
4 lentelė. Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programos 2008–2012 m. uždaviniai, priemonės ir atsakingos institucijos .....	44
6 lentelė. I-ojo kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos .....	56
7 lentelė. II-ojo kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos .....	57
8 lentelė. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikų pagrindimas .....	59
9 lentelė. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo reikšmė tobulinant sistemą .....	61
10 lentelė. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonių įgyvendinimo patirtis 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu .....	64
11 lentelė. Verslumo skatinimo sistemą sudarančios šalies ministerijos .....	68
12 lentelė. Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai .....	76
13 lentelė. Verslumo skatinimo sistemą sudarančios institucijos ir jų atsakomybės sritys .....	81

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Verslumo ir ekonomikos augimo sąsajų sąranga .....	18
2 pav. Verslumo ir ekonomikos augimo sąsajos individualiu, instituciniu ir šalies lygmenimis .....	19
3 pav. Verslumo skatinimo politikos ir veiklų etapų sąryšis.....	27
4 pav. Lietuvos verslumo skatinimo ES struktūrinės paramos institucinė sąranga.....	33
5 pav. Jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo institucinė sąranga.....	34
6 pav. Skirtumas tarp prašomo ir numatyto finansavimo verslumo skatinimo priemonėms 2007–2013 m. laikotarpiu.....	37
7 pav. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotų priemonių grupės.....	39
8 pav. Verslumo skatinimo sistema, remiantis teorinio tyrimo rezultatais.....	49
9 pav. Verslumo skatinimo sistemos teorinės dimensijos analizės planas.....	51
10 pav. Verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų pagrįstumo ir verifikavimo tyrimo planas.....	52
11 pav. Disertacijos teorinio ir empirinio tyrimo organizavimo schema.....	53
12 pav. Verslumo skatinimo sistema, remiantis apibendrintais teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais .....	86

## SĄVOKOS

**Kontekstas** (lot. *contextus* – surištas) – objektą ar reiškinį supanti aplinka, aplinkybės ar sąlygos. Kontekstas paaiškina analizuojamo vieneto ar sistemos reikšmę.

**Lygmuo** – struktūros ar sistemos analizės pakopa. Lygmenų struktūra priklauso nuo grupavimo metodikos. Išskiriami šie pagrindiniai analizės lygmenys: 1) individualus (subjekto arba objekto), 2) veiklos, programos ar padalinio, 3) institucinis, 4) regioninis arba šakos, 5) šalies (nacionalinis), 6) Europos Sąjungos.

**Modeliavimas** – mokslinio tyrimo metodas, kai objektyvios tikrovės daiktai ir reiškiniai vaizduojami teoriškai.

**Sistema** – objektas, kurį sudaro du ar daugiau komponentų, tarpusavyje susietų tam tikro pobūdžio ryšiais.

**Verslumo skatinimas** – programų, priemonių ir infrastruktūros visuma, skirta verslumo gebėjimų ugdymo, aktyvaus dalyvavimo darbo, produktų ir paslaugų rinkoje, verslų sukūrimo ir plėtros įgyvendinimo motyvavimui bei palaikymui.

## ĮVADAS

**Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas.** Verslumo iniciatyvų, kaip vienu pagrindinių šalies ekonomikos augimo ir konkurencingumo faktorių įtaka, nuolat pabrėžiama literatūroje: „verslumas, plačiąja prasme, yra centrinis ekonomikos augimo dėmuo“ (OECD 1998: 41). Lietuvai įsijungus į Europos Sąjungą (toliau – ES) ir į bendrąją rinką, svarbiu uždaviniu tapo realizuoti Lisabonos strategijos (2000) siekį – skatinti šalies konkurencingumą, didinant šalies ekonomikos augimą.

Europos Sąjungos politikoje verslumo skatinimas įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių prioritetų ir ekonomikos augimo variklių. Priežastis slypi pačioje nacionalinių ekonomikų struktūroje – daugiau kaip 80 proc. ES ekonomikos (išskyrus finansų sektorių) sudaro smulkus ir vidutinio verslo įmonės, iš kurių net 92,2 proc. yra mikro įmonės (turinčios iki 10 darbuotojų). 2012 m. 67,4 proc. visų ES darbo vietų teko būtent smulkaus ir vidutinio verslo sektoriui, ir jame buvo sukurta 58,1 proc. bendros ES pridėtinės vertės (ECORYS, 2012).

Verslumo skatinimas ir jau egzistuojančių verslų palaikymas bei plėtra yra kertinis ES politikos elementas: jis tiesiogiai sietinas su ES ekonomikos augimo strategijos „Europa 2020“ (2010) tikslais, kur Europos konkurencingumo vizija realizuojama augant ekonomikai ir didinant gyventojų užimtumą (kai verslumas siejamas su orientuotu mokymu, asmens tobulėjimu, siekiant tinkamai konkuruoti darbo rinkoje, taip pat su tiesioginėmis užimtumo didinimo priemonėmis). ES verslumo skatinimo strategijos tikslai įgyvendinami direktyvinuose dokumentuose nurodytomis kryptimis ir priemonėmis: Europos Komisijos pristatytas „Verslumo 2020 veiksmų planas“ (2013), „Smulkaus verslo planas“ (2008), Europos verslininkystės darbotvarkė (Europos Komisija, 2004) bei kitos ES ir nacionalinio lygmens iniciatyvos, priemonės. ES, remdama šalių–narių verslumo skatinimą bei plėtotę, įpareigoja, kad strateginiai ES tikslai būtų išreikšti nacionalinėse ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. veiksmų programose bei įtraukti į ilgalaikius strateginius valstybių narių dokumentus.

Šis imperatyvas netrukdo realizuoti nacionalinį savitumo puoselėjimo principą – ES gerbia kiekvienos šalies–narės savitumą, tačiau dėl to nėra vieningo modelio, pagal kurį ES šalyse būtų skatinamas ir plėtojamas verslumas. Kiekviena šalis–narė autonomiškai numato jai aktualias verslumo vystymo priemones, kurios finansuojamos šalies biudžeto ir ES struktūrinės paramos lėšomis. Taigi kiekviena šalis turi prisiimti atsakomybę ir, atsižvelgdama į nacionalinius ekonominės ir kultūrinės–socialinės brandos lygmenis, turimus išteklius bei kitus aspektus, pasirinkti strategines kryptis ir priemones ilgalaikiam konkurencingumo bei jį lemiančiam ekonomikos augimo skatinimui.

Verslumo, kaip pagrindo tvariam ekonomikos augimui, skatinimą Lietuva įtraukia į pagrindinius strateginius dokumentus: Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją (2002), Valstybės pažangos strategiją (2012), Nacionalinę jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programą (2008), Valstybinę švietimo strategiją 2003–2012 m. (2003), Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategiją (2002), Valstybinę moterų ir vyrų lygių galimybių 2010–2014 programą (2010) ir kitus dokumentus. 2002 m. patvirtintoje Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikėje strategijoje (LR Vyriausybė 2002) įvardintos Lietuvos ekonomikos augimo kryptys ir priemonės bei pažymėta, kad tuo metu buvęs Lietuvos verslumo lygis buvo 2,3–3 kartus mažesnis už ES vidurkį, ir numatytos šio rodiklio gerinimo priemonės. Pastaraisiais metais įvertinus, kad Lietuvos verslumo potencialas nėra pakankamas, o pagal smulkių ir vidutinių įmonių skaičių 1000-čiui gyventojų jis yra žemesnis už ES vidurkį (Eurostat 2008), verslumo skatinimas

ir jo potencialo didinimas buvo numatytas vienu iš pagrindinių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros politikos prioritetų.

Kita vertus, Tarptautinis valstybių konkurencingumo tyrimas (IMD 2013) rodo, kad Lietuvos konkurencingumo rodiklis palaipsniui auga: 2012 m., palyginus su 2011 m., rodiklis pakilo 9 punktais – iš 45 vietos į 36 tarp 59 tyrime dalyvavusių valstybių. Tyrimo duomenimis, Lietuva patenka tarp tokių labiausiai augusių šalių kaip Šveicarija, Kanada, Danija, Izraelis, Didžioji Britanija (IMD 2013). Svarbu pastebėti, kad šio tyrimo duomenys koreliuoja su Globalios verslumo stebėsenos (World Economic Forum 2013) duomenimis, kurie atskleidžia, jog pasauliniame kontekste Lietuva pasižymi ypač didele nauja pradėtų verslų apimtimi, didžiausiu jaunų verslininkų (iki 24 metų) skaičiumi, taip pat vienu aukščiausių intraverslumo (verslumo kitų įmonėse) indeksų. Tai sudaro prielaidas projektuoti Lietuvos konkurencingumo augimo tendencijas ir, siekiant rezultatų, analizuoti šalies ekonomikos augimą veikiančios verslumo skatinimo sistemos trūkumus bei juos šalinti.

Aukščiau paminėtuose *Lietuvos strateginiuose dokumentuose įvardytos Lietuvos verslumo skatinimo sistemos charakteristikos nesuponuoja sisteminio modelio. Nėra parengtos ir patvirtintos Lietuvos verslumo skatinimo sistemos strategijos, kuria remiantis būtų skatinimas verslumas ir jau egzistuojančių verslų palaikymas bei plėtra.* Tai lemia, kad Lietuvoje nėra ilgalaikės verslumo skatinimo strategijos ir ją įgyvendinančios vieningos verslumo skatinimo sistemos: nacionalines ir ES paramos priemonės įgyvendinančios ministerijos bei joms pavaldžios institucijos atsakingos už pavienes priemones ir jų įgyvendinimą. Nėra bendro tarpžinybinio mechanizmo, kuris yra būtinas, siekiant išvengti veiklos įgyvendinimo heterogeniškumo ir veiksmų dubliavimo, o svarbiausia – užtikrinant veiklos veiksmingumą ir rezultatyvumą. *Lietuvos verslumo skatinimo sistemos neapibrėžtumas (mokslinis pagrindimas), kai sistemos plėtotė yra paremta atskirų elementų kombinacijos funkcionavimu, yra šio darbo mokslinė problema.* Mokslinė problema konkretizuojama probleminiu klausimu: kokia funkcinė struktūra pagrindžia verslumo skatinimo sistemą šalies lygmeniu? Atsakymas į šį klausimą aktualus plėtojant sinergiškai veikiančią verslumo skatinimo sistemą Lietuvoje, laiduojančią šalies konkurencingumą ir stabilų ekonomikos augimą.

**Tyrimo objektas** – verslumo skatinimo sistema šalies lygmeniu.

**Tyrimo tikslas** – pagrįsti verslumo skatinimo sistemos, tenkinančios Lietuvos socio-ekonominius poreikius, funkcinę struktūrą.

Tyrimo formuluojami šie **uždaviniai**:

1. pagrįsti verslumo skatinimo priežastingumą;
2. išanalizuoti viešojo valdymo teorines koncepcijas, užtikrinančias verslumo skatinimo valdymo veiksmingumą;
3. išanalizuoti Lietuvos ir ES šalių patirtį, realizuojant verslumo skatinimo programas;
4. pagrįsti verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas efektyviai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinės struktūros elementus.

**Ginamieji disertacijos teiginiai:**

1. Nacionalinio lygmens verslumo skatinimas yra sudėtinė viešojo valdymo dalis, kuri, siekiant didinti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimo rezultatyvumą, turi būti realizuojama taikant sisteminį požiūrį.



2. Kryptingas ir rezultatyvus verslumo skatinimo vystymas šalyje užtikrinamas įgyvendinant ilgalaikę šalies verslumo skatinimo strategiją, paremtą pagrįstu prioritetu ir kryptį pasirinkimu, duomenų analize ir validžiu planavimu.
3. Verslumo skatinimo sistema šalies lygmeniu turi būti pagrįsta aiškia verslumo skatinimo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei jų tarpžinybine schema. Pagrindiniai verslumo skatinimo sąrangos komponentai, tarpusavyje susieti hierarchiniais atskaitomybės ryšiais, yra:
  - politiką formuojanti ir sistemos veiklą koordinuojanti institucija;
  - politiką įgyvendinančios ministerijos;
  - pagal atsakomybės sritis veiklas vykdančių bei ministerijoms pavaldžių įstaigų ir savivaldybių tinklas.

#### **Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro šios koncepcijos:**

- *Pragmatizmo* filosofinė kryptis svarbi išryškinant veiksmingai veikiančios verslumo skatinimo sistemos poveikį šalies konkurencingumui ir ekonomikos augimui.
- *Holizmo* filosofinės idėjos svarbios pagrindžiant, jog verslumo skatinimo sistema yra nedaloma visuma, netolygi jos elementų sumai, taip pat akcentuojant sistemos sudėtinių dalių sąryšį bei sinergijos efektą.
- *Pozityvizmo* idėjomis grindžiamas verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros verifikavimas, atliekant empirinius tyrimus.
- *Sistemų teorija* remiamasi analizuojant verslumo skatinimo sistemą kaip kompleksinį reiškinį. Ši teorija pagrindžia verslumo skatinimo sistemą sudarančius elementus ir detalizuoja jų tarpusavio ryšius. Kadangi sistemos egzistuoja aplinkoje ir yra veikiamos jos konteksto, šia teorija remiamasi nustatant sistemos kontekstualumo bruožus.
- *Verslumo teorijos* akcentuoja tris pagrindinius verslumo bruožus: atvirumą naujoms galimybėms (pradininkas Kirzneris, 1973), pagrįstą sprendimų priėmimą esant neapibrėžtomis sąlygoms (pradininkas Knightas, 1921) ir produkto, proceso bei rinkos inovacijas (pradininkas Schumpeteris, 1934). Verslumo charakteristikų suvokimas yra esminis modeliuojant šalies verslumo skatinimo sąrangos funkcinę struktūrą.
- *Institucinė teorija* pagrindžia globalizacijos tendencijų, ES politikos ir ES šalių–narių patirties įtaką Lietuvos verslumo skatinimo sąrangos vystymuisi, taip pat akcentuoja šalies prioritetų nustatymo bei įgyvendinimo svarbą.

**Tyrimo mokslinį naujumą** pagrindžia: 1) susisteminta ir moksliniais tyrimais paremta verslumo skatinimo sistemos funkcinė struktūra nacionaliniu lygmeniu ir pagrįsti sistemos elementų tarpusavio sąryšiai; 2) parengta verslumo skatinimo sistemos nacionaliniu lygmeniu funkcinės struktūros elementų nustatymo metodika. Disertacijos tyrimas atveria galimybes naujiems tyrimams ir tobulinimams formuojant ir vystant verslumo skatinimo sistemą nacionaliniu lygmeniu.

Šio tyrimo **praktinis reikšmingumas** grindžiamas tuo, kad: 1) išanalizuoti Lietuvoje egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos privalumai ir trūkumai bei įvardytos tobulinimo galimybės, 2) teoriniais ir empiriniais duomenimis pagrįsta verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas efektyviai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinė struktūra yra svarbus pagrindas realizuojant sistemingą bei nuoseklią verslumo skatinimo strategiją Lietuvoje ir užtikrinant Lietuvos indėlį, siekiant ES strategijoje „Europa 2020“ nustatytų tikslų validumo.

Disertaciniame tyrime taikyti šie **mokslinio tyrimo metodai**:

- *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės* metodas taikytas siekiant suvokti verslumo skatinimo įtaką šalies konkurencingumui ir ekonomikos augimui, išsiaiškinti viešojo administravimo teorines prielaidas verslumo skatinimo veiksmingumui užtikrinti ir nustatant praktinės dimensijos aspektus, remiantis tiek Lietuvos, tiek kitų Europos Sąjungos šalių–narių pavyzdžiais;
- *Lyginamosios analizės metodas* taikytas analizuojant verslumo skatinimo programų realizavimo praktikas Europos Sąjungos šalyse–narėse, identifikuojant bendras ir išsiskiriančias tendencijas, pagrindžiančias verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus;
- *Iš dalies struktūruoto interviu metodas* taikytas vykdant verslumo skatinimo sistemos ekspertų apklausą – siekiant empiriškai patikrinti ir patikslinti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus;
- *Turinio kokybinės analizės* metodas panaudotas apdorojant kokybinių tyrimų duomenis – išskiriant prasminius vienetus, jų pasikartojimo dažnį, tarpusavio ryšius ir sąsajas su kita informacija;
- *Deskriptyvinis (aprašomasis)* metodas taikytas apibendrinant ir pristatant empirinio tyrimo metu gautų rezultatų analizę, remiantis moksline literatūra, teisiniais dokumentais bei identifikuota ES šalių–narių praktika;
- *Sisteminės analizės metodas* taikytas siekiant pagrįsti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus bei jų tarpusavio ryšius, apibendrinant teorinio ir empirinio tyrimo duomenis.

**Darbo aprobavimas ir skelbimas.** Disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema pristatyta šiuose moksliniuose straipsniuose:

Pauliukevičius, G.; Skusevičienė, D. 2013. Modelling of the Institutional System of Entrepreneurship Promotion: the Case of Lithuania. *Business, Management and Education* 11(2): 350–375.

Pauliukevičius, G. 2012. Evaluation Methods of Results in Business Promoting Projects: Discourse of International Experiences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika* 1(9): 68–73.

**Disertacijos struktūra ir apimtis.** Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, rezultatų apibendrinimas ir išvados. Pirmame skyriuje pateikiami literatūros ir dokumentų analizės rezultatai, antrame skyriuje aptariama tyrimo metodologija, apibūdinama tyrimo metodika ir eiga. Trečiame skyriuje pristatomas verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų praktinis aprobavimas. Rezultatų apibendrinimo poskyryje pristatomi empirinio tyrimo metu verifikuoti ir patobulinti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementai. Darbo apimtis yra 136 puslapiai. Tekste pateikta 12 paveikslų ir 13 lentelių. Rengiant darbą buvo panaudoti 123 literatūros šaltiniai.

# 1. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS TEORINĖ DIMENSIJA

## 1.1. Verslumo sampratos problematika

Terminas *verslumas* lietuvių kalboje atsirado kaip atitikmuo anglų kalbos žodžiui *entrepreneurship*, kuris siejamas su mokėjimu atrasti galimybes, realizuoti savo asmenybę ir sukurti ekonominę bei socialinę vertę. Anglų kalbos žodis *entrepreneurship* kildinamas iš prancūzų kalbos veiksmožodžio *entreprendre*, reiškiančio „įsipareigoti, imtis, pradėti“. 1755 m. Richardas Cantillonas, pirmą kartą pavartojęs terminą *verslininkas* ekonominiame kontekste, verslininką apibūdino kaip asmenį, veikiantį neapibrėžtomis sąlygomis: išlaidos yra žinomos, bet pajamos nėra aiškios – jų neapibrėžtumas kyla iš rinkos poreikių, kurių negalima tinkamai prognozuoti (Binks, Vale, 1990). M. K. Coulterio (2001) teigimu, XVIII a. terminas *verslininkas* Prancūzijoje pirmiausia buvo vartotas reiškiant „veikimo tarp“, „veikimo kartu“, priimant dideles rizikas sampratą. Terminio kilmė siejama su mediatoriaus vaidmeniu, apimant bendradarbiavimą, partnerystę ir tinklų mezgimą.

Lietuvių mokslininkai nėra priėję vieningos nuomonės dėl termino vertimo į lietuvių kalbą – vieni (Župerka, 2010; Pilipavičius, 2012) vartoja terminą *verslumas*, teigdami, kad jis yra anglų kalbos žodžio „*entrepreneurship*“ atitikmuo, kiti nurodo, jog terminas *verslumas* yra per siauras, siejamas tik su vadybos mokslu bei praktika, neviseškai atskleidžia verslumo reiškinį. Šie mokslininkai vartoja terminą *antreprenerystė* ir *antrepreneris* (Snitka, Gerdvila, 2001; Stripeikis, 2008; Židonis, 2012).

Verslumo sampratos raidą užsienio literatūroje, pasak Z. Lydekos (1996), galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus, kuriuose atsispindi skirtingi verslumo aspektai:

- pripažįstama *rizikos* svarba (XVIII a.: R. Cantillon, J. Law);
- pripažįstama *inovacijos* svarba (XIX–XX a.: J. B. Say, J. S. Mill, C. Menger, J. Schumpeter, A. Marshall) – nauji produktai, naujos rinkos, naujos organizacijos valdymo formos;
- pripažįstama *ypatingų savybių* svarba (XX a. II-oji pusė: D. McClelland, P. Drucker, A. Shapiro, K. Vesper ir kt.) – intucija, gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius ir kt.

A. R. M. Wennekersas ir A. R. Thurikas (1999) pateikia kitokią verslumo sampratos klasifikaciją. Išskiriamos trys teorinės mokyklos, detalizavusios verslumo procesus:

- *vokiškoji*, kuriai priskiriami J. H. von Thuneno, J. Schumpeterio ir W. J. Baumolo darbai,
- *(neo)klasikinė*, atstovauta A. Marshallo, F. Knighto ir T. W. Schultzo, ir
- *austrių* ekonomikos mokykla, kuriai priskiriami of C. Mengerio, L. von Misesas ir I. M. Kirznerio veikalai.

Taigi apibendrinus literatūrą matyti, kad verslumo sąvoka pasižymi daugiareikšmiškumu, kinta priklausomai nuo konteksto, organizacijos tipo ir kitų veiksnių. Galima teigti, kad mozaikišką reiškinio sampratą lemia teorinė ištakų kilmė, kuri siejama su ekonomikos, psichologijos, sociologijos ir antropologijos mokslų teorijomis bei jų empiriniu pagrindu.

Verslumo sąsajos su ekonomikos teorijomis, apimant klasikinę ir neoklasikinę, išryškėja analizuojant ekonomikos veiksnus, skatinančius šalies ar regiono vystymąsi. Psichologijos teorijos, besikoncentruojančios ties individualiu asmens lygmeniu, pabrėžia, jog dominuoja

tam tikros asmeninės verslumą plėtojančio asmens savybės: asmenybės bruožų tyrimai išryškina aktualias įgimtas ir iš(si)ugdytas asmens savybes, reikalingas verslui pradėti ir plėtoti; individo savikontrolės mechanizmų tyrimai apibūdina asmens nuostatas apie gyvenimo pasiekimų ir nesėkmių kilmę (kiti, pvz. V. Snitka, S. Gerdvila (2001), teigia, kad savikontrolė nėra esminė verslaus asmens savybė, o labiau tinka atskirti sėkmingą verslininką nuo nesėkmingo); pasiekimų poreikio tyrimai pabrėžia poreikį siekti, pralenkti kitus bei iš jo kylančią motyvaciją prisiimti atsakomybę už sprendimus, autonomiškai formuluoti sau tikslus ir iš jų gauti finansinės naudos. Sociologijos teorijos akcentuoja neformalių socialinių tinklų, socialinio gyvenimo patirties, etninės priklausomybės, socialinio statuso ir formalių tinklų (valstybės sąrangos, politinės sistemos, verslumo plėtotę skatinančių sąlygų, rinkos konkurencijos ir pan.) svarbą verslumui įgyvendinti. Antropologijos mokslas reikšmingą indėlį įneša analizuodamas bendruomenės kultūrą, tikėjimo apraiškas, papročius ir kt. kaip socialinių-kultūrinių aplinkos kontekstą, paveikiantį bendruomenės ir individų nuostatas, kurios, savo ruožtu, daro poveikį verslumo plėtotei.

Be aukščiau paminėtų aspektų, taip pat svarbu išryškinti galimybių ir išteklių teorijų svarbą, apibūdinant verslumo reiškinį. Galimybių teorija (angl. *opportunity-based theory*) pagrindžia, kad verslumą plėtojantys asmenys kaitos nekuria, bet ją plėtoja išnaudodami technologijų, ekonomikos ar kitos kaitos sukurtas galimybes (Drucker, 1985; Schenkel, D'Souza, Matthews 2012). Verslumo galimybės yra neplanuotos ir egzistuoja kaip neįvertintos ekonomikos galimybės. Jos kyla iš žmonių suvokimo skirtumų, t.y. skirtingai traktuojama esamų išteklių vertė. Pasak S. A. Alvarezo ir L. W. Busenitzo (2001), verslumas realizuojamas dėl išteklių vertinimo heterogeniškumo. Taigi išteklių teorija (angl. *resource-based theory*) yra svarbi apibūdinant verslumo reiškinį; šioje teorijoje išskiriamos trys pagrindinės išteklių kategorijos, lemiančios verslo išplėtojimo sėkmę: finansiniai, socialiniai ir žmogiškieji ištekliai (Shane 2000, 2003; Davidson, Honing, 2003; Bell, Dyck 2011, Costa, Cool, Dierickx 2013). Finansinio kapitalo arba likvidumo teorija ir ja remiantis vykdyti empiriniai tyrimai pagrindžia finansinio kapitalo svarbą ir įrodo jį esant reikšmingu, bet ne lemiamu faktoriu, pradėdant naują verslą. Finansinio kapitalo svarba išryškėja verslui augant ir plėtojantis, užtikrinant sėkmę ir efektyvumą. Socialinio kapitalo teorija akcentuoja, kad verslo įdėjai įgyvendinti neužtenka individualių asmens žinių ir gebėjimų, tam reikalingas socialinis tinklas, sudarantis prielaidas realizuoti numatytas galimybes. Žmogiškojo kapitalo teorijoje išryškintas verslą kuriančių ir plėtojančių asmenų ugdymo/si ir įgytos patirties svarba, lemianti sėkmės galimybes.

Šių teorijų sąsajas akcentavo ir R. Jasinavičius (2006) nurodydamas, kad įkurti ir plėtoti verslą finansinės galimybės ir parama nėra vienintelė sėkmę laiduojanti sąlyga. Būtinis ne tik verslininko žinios ir patirtis, bet ir savybės, užtikrinančios, kad verslo iniciatyva bus kreipiama pagal besikeičiančios aplinkos reikalavimus. Tam verslą „vedantis“ asmuo ir visa įmonė turi būti iniciatyvūs, kūrybingi, gebantys tinkamai komunikuoti, priimti pagrįstus ir atsakingus sprendimus, įsisavinti naujoves, generuoti naujas idėjas ir jas įgyvendinti. Taigi verslumas yra ne tik asmens, bet ir įmonės kolektyvo savybė, būtina pasiekti augimą.

Literatūroje verslumas dažnai siejamas su verslumo faktoriais, funkcijomis, iniciatyvomis, elgesiu ir net dvasia. Verslumo faktoriai suprantami kaip naujų produkcijos kūrimo faktorių, besiskiriančių nuo klasikinių–įprastų, realizavimas. Verslo funkcijos tapatinamos su galimybių suradimu ir išnaudojimu kuriant verslą (Lautenschlager, Haase 2011, Schenkel, D'Souza, Matthews 2012). Verslininkiškas elgesys nusakomas kaip inovacijų generavimas, rizikų prisiėmimas ir iniciatyvumas, arba, kitaip tariant, apjungiantis J. A. Schumpeterio (1934) apibūdintos inovatyvios, F. Knighto (1921) rizikuojančios, prisiimančios nežinomybės

poziciją, kūrybingos asmenybės ir I. M. Kirznerio (1973, 1997) suvokiančios naudos galimybes bruožus. Verslumo iniciatyvos siejamos su kūrimo, rizikos prisiėmimo, atnaujinimo veiklomis, kurios realizuojamos tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Versliškumo dvasia pabrėžia tyrinėjimų, paieškos iniciatyvas ir apibūdinama kaip prieštaravimas panaudojant pasiūlytas aiškias galimybes.

Ekonomikos vystymosi koncepcijoje J. Schumpeteris (1934) verslumą apibrėžė kaip naujų verslo kombinacijų kūrimą ir įvardijo penkias jų kategorijas: 1) naujų produktų sukūrimas ir įvedimas į rinką, 2) naujo gamybos metodo įdiegimas, 3) naujos rinkos ar rinkos nišos sukūrimas, 4) naujų tiekimo šaltinių pritraukimas/ užvaldymas, 5) naujų metodų taikymas – naujas gamybos organizavimo būdas. Verslumą J. Schumpeteris siejo su spontaniška veikla, realizuojamais verslo procesais, nebūtinai susietais su naujo verslo sukūrimu. Pagrindine ekonomikos augimo varomąją jėgą laikomas naujų išteklių ir paslaugų įvedimas, bet ne naujų galimybių sukūrimas: „kiekvienas yra verslininkas, kai jis taiko naujas kombinacijas, ir šį bruožą praranda, kai tik pradeda verslą ir veiklą vykdo taip pat, kaip ir kiti žmonės“ (Schumpeter, 1934: 78).

Vienas iš verslumo reiškinio bruožų yra susietas su pradedančio (plėtojančio) verslą asmens savybėmis: gebėjimu atrasti galimybes, aukštu poreikiu realizuoti asmenybę ir kurti ekonominę, socialinę naudą. Verslininkas nuolat ieško pokyčių, reaguoja į juos ir išnaudoja pasitaikiusias galimybes (Drucker, 1985). Verslumas kyla iš žmogaus iniciatyvumo, veiksniumo, nepriklausomybės ir novatoriškumo asmeniniame, socialiniame gyvenime bei darbe. M. S. Suiteris (2001) pabrėžė verslumą apibūdinantį žmonių gebėjimą rizikuoti, kūrybišką mąstymą, vaizduotę, iniciatyvą, bendravimo įgūdžius.

Pasak verslumo sampratą tyrinėjusiu lietuvių mokslininkų (Župerka, 2010; Židonis, 2008; 2012), verslumas apibūdina asmens savybes, tam tikrą asmens elgsenos modelį ir gali būti analizuojamas dviem pagrindiniais aspektais: 1) kaip asmens iniciatyva imtis naujos veiklos, 2) kaip įgimtos asmens savybės ir išugdyti gebėjimai, sudarantys prielaidas asmeniui novatoriškai mąstyti, aktyviai veikti ir rizikuoti. Šiuo atveju verslumas įvardijamas kaip asmens sugebėjimas ir motyvacija, veikiant individualiai ar grupėje, pastebėti ir realizuoti galimybes (į rinką įvesti naujus gaminius/ produktus/ paslaugas, pritaikyti naujus veiklos metodus, organizavimo schemas ir jų kombinacijas) tiek palankiomis, tiek ir neapibrėžtomis sąlygomis bei iškilus kliūtimis. Plačiai taikomoje gebėjimų klasifikacijoje (bendrieji ir specialieji srities gebėjimai) verslumas įvardijamas kaip kompleksinis bendras gebėjimas (Europos Parlamentas, Europos Taryba, 2006; Cuervo, Ribeiro, Roig, 2007; Župerka, 2010), tačiau svarbu atkreipti dėmesį į glaudžias jo sąsajas su specifinėmis ekonomikos, vadybos ir specialiosiomis tam tikro ekonomikos sektoriaus žiniomis. Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategijoje (2002) verslumas įvardijamas kaip „asmens mąstymo būdas ir asmeninės socialinės, vadybinės bei asmeninės kompetencijos, leidžiančios turimas žinias pritaikyti savo kasdieniam gyvenimui, t.y. konkretūs gebėjimai, teikiantys galimybę ne tik organizuoti savo verslą, bet ir prisiimti riziką už padarytus sprendimus“.

Motyvaciją imtis verslo sąlygoja iniciatyvos ir veiklos veiksniai, kurie grupuojami į skatinančius ir ribojančius asmens verslumą. V. Pruskus (2003) skatinančias verslumo paskatas įvardija tokias kaip noras praturtėti, siekimas būti savarankišku, demonstruoti savo sugebėjimus, susikurti asmeninę darbo vietą, įgyvendinti savo idėją. J. Heebollas (1995) nurodo tokius veiksnius kaip stiprų asmens poreikį laisvai elgtis pagal savo norus, kurti, matyti konkrečius veiklos rezultatus, potraukį dominuoti ir vadovauti, pačiam sau ir kitiems įrodyti savo sugebėjimus. Ribojančiais verslumo veiksniais įvardijamas nerimas dėl dabartinio darbo, reikiamų žinių ir įgūdžių stoka.

Verslą plėtojančių asmenų veiklą Lietuvoje reglamentuojantis dokumentas, kuriame apibrėžtos verslo ir verslininko sąvokos, yra Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas (2002). Dokumente sąvoka *verslininkas* įvardijami „fiziniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka verčiasi ūkine komercine veikla, laikomi verslininkais“ (pnt. 2.4.2.). LR Civilinis kodeksas apibrėžia verslininko teisę užsiimti verslu, t. y. ūkine komercine veikla. Veiklos rezultatas ekonomine išraiška sietinas su konkrečia fizinio asmens ūkine komercine veikla, iš šios veiklos uždirbamomis pajamomis ir pelnu (Župerka, 2010). Remiantis dokumentu, Lietuvoje verslą plėtojantiems asmenims priskirtini tik individualia veikla besiverčiantys gyventojai, o ši veikla apibrėžiama kaip „savarankiška veikla, kuria versdamasis gyventojas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos per tęstinį laikotarpį (LR Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, 2002, pntk. 2.7.).

Dokumente apibrėžtais terminais analizuojant verslumo ir verslininko sąvoką, galima teigti, kad verslą plėtojančio asmens – verslininko samprata iškreipiama, kai verslininkais laikomi ne tik asmenys, kuriuos įvardija LR Civilinio proceso kodeksas. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje (Bosma, van Praag, de Wit, 2000; Snitka, Gerdvila, 2001; Cuervo, Ribeiro, Roig, 2007) verslumas siejamas su įvairių tipų verslo sferoje dirbančiais asmenimis: tiek individualiais verslininkais, tiek įmonių vadovais. Argumentuojama, kad šalies gerovę kuria įmonių/ organizacijų konkurencingumas, kurį laiduoja verslininkai ir jų vadovai, atlikdami savo funkcijas. Pagrindinė šiuolaikinių įmonių valdymo sėkmės sąlyga – darbuotojų veiklos funkcijų specializavimas.

J. Schumpeterio (1934) teigimu, verslininko atliekamos funkcijos apima inovacijų generavimą, kapitalo sukaupimą ir vadybą, kurie būtini įgyvendinti inovacijas. Tačiau verslui plėtoti reikalingi vadovai ir kapitalistai. Pasak N. Bosma'o, M. van Praag ir G. de Wito (2000), klausimas „ar verslininkas yra kapitalistas?“ yra vienas esminių ir skirtingai pagrindžiamas verslumo teorijoje: verslininkas tapatinamas su kapitalistu A. Marshallo (1961) ir R. Cantillono (1931) teorijoje ir opozicionuojamas J. B. Say'aus (1845), C. Mengerio (1950), F. H. Knighto (1921), J. A. Schumpeterio (1934) ir I. M. Kirznerio (1973) teorijose. Vadybininko funkcijas verslininkui priskiria J. B. Say'us, A. Marshallas ir C. Mengeris.

Apibendrinant, verslininko ir vadovo veiklą skiria požiūris į išteklių valdymą ir realizavimo metodai: verslininkas pasižymi trumpalaikiu ir revoliuciniu požiūriu į išteklių naudojimą (teikiama pirmenybė epizodiniam naudojimui), o vadovas orientuojasi į ilgalaikę nuosavybę ir evoliucinį stilių. Kapitalisto ir verslininko skirtumai atsiskleidžia elgiantis su finansiniu kapitalu: verslininkas, turėdamas idėją, pradeda verslą ir ieško finansinių išteklių jį išplėtoti, tuo tarpu kapitalistas turi išteklių ir investuoja juos į veikiančią įmonę, siekdamas gauti pelno. Taigi šiuo atveju verslininko veikla akcentuojama pradiniam įmonės egzistavimo etape. Tiek pradiniam, tiek kituose įmonės veiklos etapuose, verslininkiškumas pasireiškia kūrybingesniu ir intensyvesniu nei įprastai darbu. I. Kirzneris (1973) pabrėžia verslininko sugebėjimą nustatyti rinkos disbalansą ir imtis veiksmų iš jo gauti pelną. Šiuo disbalansu gali būti naujų produktų ar paslaugų tiek klientų suvoktas, tiek nesuvoktas poreikis, nepasitekinimas kaina ar kokybe ir pan. (Snitka, Gerdvila, 2001). A. Cuervo'as, D. Ribeiro'as, S. Roigas (2007) detalizuoja verslininko (angl. *entrepreneur*), vadovo (angl. *manager*) ir kapitalisto (angl. *capitalist*) funkcijas (1 lentelė).

**1 lentelė.** Verslininko, vadovo ir kapitalisto funkcijos plėtojant verslą  
(adaptuota pagal Cuervo, Ribeiro, Roig, 2007)

Verslą plėtojančio asmens rolės	Verslininkas	Kapitalistas	Vadovas
Aspektai			
<b>Charakteristika</b>	Atranda ir išnaudoja galimybes. Kūrėjas, kuris inicijuoja kaitos procesą ir motyvuoja save bei aplinkinius.	Finansinio kapitalo savininkas. Kontroliuojantis arba pasyvus akcininkas.	Vadybininkas. Valdo ir administruoja išteklius.
<b>Elgsena</b>	Priima riziką. Naudojasi intuicija, yra atviras, tiria naujas verslo galimybes. Lyderiauja, inicijuoja naujus veiklos metodus. Identifikuoja verslo galimybes. Sukuria naują įmonę.	Nesiima rizikos. Įvertina alternatyvas.	Nesiima rizikos. Sprendimus priima racionaliai. Eksploatuoja verslą Sukuria ir palaiko konkurencingus priva-lumus. Kuriam pasitikėjimo atmosferą, siekdamas didinti bendradarbia-vimą. Prižiūri administravi-mo procesus.

Individualus verslininkas sukuria ir išplėtoja verslo galimybes, sukurdamas mažą ar vidutinę įmonę ir vystydamas jos veiklą arba parduodamas verslo projekto idėją pirminiame etape. Taigi J. A. Schumpeterio apibūdinti verslininkai dirba mažose įmonėse: jie yra šių įmonių savininkai ir vadovai, kurie inovatyviai ir kūrybiškai keičia esamas rinkos struktūras. Pasiekę tikslų, verslininkai tampa verslo savininkais – kapitalistais arba kuria naujus verslus. Verslininkai, skirtingai nei kapitalistai, nesuformuoja atskiros socialinės klasės, nes tai nėra pastovi padėtis (Gartner, 1988).

Bendraturtis verslininkas (angl. *corporate entrepreneur*) arba didelės įmonės vykdytysis vadovas neatlieka įmonės efektyvumo valdymo, koordinavimo funkcijų, bet artikuluoja ir valdo kaitos procesus. Jo funkcija – sukurti naują ar „pumpurinę“ įmonę (angl. *spin-offs*) ir išplėtoti jos tinklą. Pagrindinė *vadovo* veikla – prižiūrėti įmonės procesų ir išteklių naudojimo efektyvumą ir rezultatyviai valdyti įmonės verslo portfeli. Vadovai tampa esminėmis figūromis tuomet, kai įmonės veikia neefektyviai ir joms reikia imtis pakeičių. Antroji esminė vadovo pareiga – sukurti motyvuojančią pasitikėjimo atmosferą, kuri konfliktuojančią sistemą (kai darbuotojai konfliktuoja su veiklos tikslais) pakeičia bendradarbiaujančia. *Kapitalistas* užtikrina įmonės finansinius resursus būdamas pasyviuoju arba pagrindiniu akcininku, kuris mažose ir vidutinėse įmonėse gali atlikti ir verslininko, ir vadovo funkcijas.

Pagrindinė verslininko veikla – verslo sukūrimas individualiai ar grupėje, analizuojant psichologinius aspektus ir socialinius (ugdymo/si, šeimos) kintamuosius arba ekonominės, socialinės, kultūrinės aplinkos veiksnius. W. A. Gartneris (1988) išskiria keturis verslumo elementus, lemiančius naujos, verslo požiūriu rizikingos įmonės kūrimo prielaidas: 1) asmens, kuris inicijuoja ir imasi įmonės kūrimo, savybės, 2) kuriamos įmonės bruožai, 3) kuriamos įmonės aplinka, 4) procesai, kuriais įmonė kuriama (Snitka, Gerdvila, 2001).

A. Cuervo'as, D. Ribeiro'as ir S. Roigas (2007) siauriau ir ne taip detaliai kaip W. A. Gartneris (1988) aprašo verslumo reiškinių. Pasak A. Cuervo, D. Ribeiro ir S. Roigo, išskiriami trys pagrindiniai aspektai, kurie paaiškina verslumo fenomeną: *pirmasis* orientuojasi į individualų lygmenį, kai verslumas siejamas su tokiomis savybėmis kaip noras susidurti su nežinomybe, iššūkiais, rizikos prisiėmimas, pasiekimų poreikis, kuriais verslumu pasižymintis asmuo išsiskiria iš kitų visuomenės narių. *Antrasis* aspektas pabrėžia ekonomikos ir aplinkos faktorius, tokius kaip technologinių ir pramonės pokyčių dinamika, rinkos struktūrinė sudėtis ir pan., kurie sudaro sąlygas verslumui plėtotis. *Trečiasis* aspektas siejamas su visuomenėje veikiančiomis institucijomis, kultūrinėmis ir visuomeninėmis vertybėmis.

A. Župerkos (2010) teigimu, verslumo sąvoka, dominuojančias mokslinėje literatūroje, galima susieti su trijų reiškinių grupėmis, kurie iš esmės sutampa su W. A. Gartnerio (1988) koncepciniais elementais: 1) verslaus asmens savybės ir gebėjimai; 2) verslą kuriančio/ plėtojančio asmens veikla (įsijungimas į naujas rinkas, rinkos trūkumo įveikimas, naujų valdymo struktūrų sukūrimas, esamų patobulinimas ir pan.); 3) verslo procesas (naujų įmonių kūrimas, naujų gaminių ar jų analogų įvedimas į rinką, efektyvus išteklių panaudojimas ir pan.). A. Župerkos verslumo apibūdinimo trūkumas – neįvardyta aplinkos konteksto svarba. Kita vertus, A. Župerkos pristatytas verslumo reiškinio apibūdinimas be aplinkos konteksto yra tapatus naudojamam Europos Sąjungos strateginiuose ir rekomendacinio pobūdžio dokumentuose, kurie išreiškia verslumo plėtotės politikos iniciatyvas. Kertiniame, daugybę skirtingų požiūrių susisteminusiame dokumente „Verslumo skatinimo ES žaliąji knyga“ (Europos Komisija, 2003) verslumo sąvoka apibūdinama trimis aspektais: 1) kūrybiškumo ir inovacijų panaudojimas kuriant vertę – mąstymo būdas; 2) verslininkui būdingų savybių visuma; 3) verslo realizavimas: jo sukūrimas ir plėtotė.

Taigi visi aptarti šaltiniai verslumo fenomeną sieja su asmeniui būdingų bruožų ir savybių visuma bei verslo proceso realizavimo ypatumais visų tipų viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse, akcentuojant ekonominius, finansinius bei socialinius-kultūrinius veiksmus. Verslumo svarba grindžiama jo svarbiu indėliu į ekonomikos progresą, kuris išreiškiamas keliais būdais: a) nustatant, vertinant ir išnaudojant verslo galimybes; b) sukuriant naujas įmones ir/arba atnaujinant veikiančias, suteikiant joms dinamiškumą; c) veikiant ekonomikos progresą per konkurenciją, inovacijas, sukuriamas naujas darbo vietas ir kitas veiklas, kuriančias visuomenės gerovę (Cuervo, Ribeiro, Roig, 2007).

## 1.2. Verslumo skatinimo priežastingumas

### 1.2.1. Verslumo ir šalies konkurencingumo sąryšis

Pasak R. W. Haferio (2011), K. Nyström (2009), M. A. Carree'o ir A. R. Thuriko (2002) bei kitų mokslininkų, verslumo ir ekonomikos augimo sąsajų tyrimai turi ilgą tradiciją: pastaraisiais dešimtmečiais mokslininkai ir politikai daug dėmesio skiria verslumui, kaip ekonomikos augimo faktoriui, lemiančiam šalies konkurencingumą. ES vykdoma politika iliustruoja nuostatą, kad verslumo didinimas padės išspręsti ekonomikos problemas, kylančias dėl atskirų šalių-narių mažėjančio ekonomikos augimo ir jose didėjančios bedarbystės. Gausiuose empiriniuose tyrimuose pagrindžiamos verslumo ir ekonomikos augimo sąsajos ilgu laikotarpiu (Yu 1998, Audretsch, Fritsch 2002, Van Stel, Storey 2004, Acs, Bosma, Sternberg, 2008). Kita vertus, dalis tyrimų sudaro prielaidas atmesti šių sąsajų pagrindimą, t.y. nurodo neigiamą ryšį tarp ekonomikos augimo ir individualaus verslo kūrimo (Schultz, 1990; Yamada, 1996), tačiau tokių tyrimų yra ženkliai mažiau.



Ž. Židonio (2008) teigimu, sąryšio tarp verslumo ir šalies konkurencingumo sudėtinumą iliustruoja Pasaulio ekonomikos forumo Pasaulio konkurencingumo indekso (angl. *World Economic Forum Global Competitiveness Index Ranking*) rodikliai. Pasaulio konkurencingumo indekso (2012–2013) duomenys liudija, kad Šveicarija, Suomija, Švedija, Nyderlandai ir Vokietija užima atitinkamai pirmąją, trečiąją–šeštąją vietas (antroje vietoje – Singapūras) bei patenka tarp dešimties pačių konkurencingiausių pasaulio šalių. Tačiau vienas iš dažniausiai minimų verslumo rodiklių – smulkių įmonių skaičius tūkstančiui šalies gyventojų – rodo, jog ES „verslumo lyderiais“ (pirmose penkiose vietose) buvo tokios šalys kaip Kipras, Estija, Liuksemburgas, Latvija ir Italija (Eurostat, 2011).

Pasak Z. Acs, N. Bosma'o ir R. Sternbergo (2008), analizuojant verslumą ir ekonomikos vystymąsi, svarbu paminėti du aspektus: pirma – verslumo ir šalies ekonomikos vystymosi bei konkurencingumo sąsajos teoriškai nebuvo pagrįstos nei naujoje augimo teorijoje (angl. *new growth theory*), nei naujoje ekonominėje geografiijoje; antra – verslumo ir ekonomikos sąsajos labiausiai pagrįstos empirinėse studijose, išryškinant konkrečios šalies regiono skirtumus. Tuo tarpu R. W. Haferis (2011) bei M. A. Carree'as ir A. R. Thurikas (2002), nagrinėdami verslumo ir šalies ekonomikos augimo teorines koncepcijas, prieštarauja dėl sąsajų nebuvimo tarp teorinio verslumo ir šalies ekonomikos augimo. Mokslininkai teigia, kad, remiantis tradiciniu augimo suvokimu, ekonomikos augimas suprantamas kaip kapitalo įsivavinimas ir išorinis technologinis procesas, kurie palieka mažai erdvės vystytis bet kokiai verslumo iniciatyvai. Neoklasikinis R. Solow (1956) ekonomikos augimo modelis pagrindžia, kad technologiniai patobulinimai kyla iš išorės, todėl yra nepriklausomi nuo ekonominių iniciatyvų. Taigi pabrėžiama, kad pagrindinis ekonomikos augimo variklis yra verslumas, o ne technologinis pranašumas ar investicijos į žmogiškąjį kapitalą, kurie yra itin svarbios verslumo dedamosios instituciniu lygmeniu, paveikiančiu nacionalinį lygmenį. E. Vilkas (2007) atkreipia dėmesį, kad evoliucinė ekonomika nagrinėja, kodėl ir kaip kinta žinios, prioritetai, technologijos ir kaip atskirais laikotarpiais šie pokyčiai veikia ekonomiką. Nuo XX a. 8-tojo dešimtmečio pabaigos teigiama, kad ekonomikos augimą ir pažangą lemia įmonių sugebėjimas komercializuoti naujų žinių vertę, o ne pramonės ar paslaugų šakų apimtys. Akcentuojamas žinių heterogeniškumas: žinios yra dinamiškos ir jų vertė suvokiama skirtingai. Ž. Židonio teigimu (2012), tai verslumą paveikia dviem aspektais: „pirma, naujų, žiniomis grindžiamų, įmonių atsiradimas, augimas ir išnykimas, t. y. įmonių dinamika, teigiamai veikia pramonės šakos bei visos ekonomikos vystymąsi. Antra, žinių kūrimą užtikrina ne įmonės dydis ir jos koncentracija rinkoje, o įmonės gebėjimas numatyti būsimą žinių panaudojimo ekonominę vertę“ (p. 224).

Empirinius tyrimus aprašančioje literatūroje verslumo ir ekonomikos augimo sąryšis nagrinėjamas įvairias lygmenimis. Dalis atliktų empirinių tyrimų analizuoja ir pagrindžia teigiamą verslumo poveikį ekonomikai instituciniu lygmeniu: vertinama ekonominė veikla, įmonei augant ir pasiekiant įvairias gyvavimo ciklo stadijas (Kobylanski, Szulc 2011). Kiti tyrimai koncentruojasi į verslumo iniciatyvų analizę regiono lygmeniu, tiriant jų poveikį regiono ekonomikos situacijai (Tamasy 2006, Grande, Madsen, Borch 2011, Jaksic, Jaksic 2012). Trečioji tyrimų dalis skirta nustatyti nacionalinio arba tarptautinio lygmens verslumo poveikį, kurioje dažnai analizuojami Globalios verslumo stebėsenos ataskaitos duomenys (Van Stel, Carree, Thurik 2004, 2005, Acs, Bosma, Sternberg, 2008).

Globalaus verslumo stebėsenos ataskaitos autoriai (2003) priėjo prie išvados, kad „verslumas stipriai susietas su šalies ekonomikos augimu, nes verslumo lygis paaiškina 76 procentus G-7 šalių ekonomikos augimo skirtumų“ (GEM, 2003: 8). A. van Stelas ir bendraautoriai (2004, 2005), atlikę tyrimus, kuriuose rėmėsi skirtingų laikotarpių Globalaus verslumo

stebėsenos ataskaitų duomenimis, nustatė, kad verslumo rodiklis teigiamai paveikia išsivysčiusių šalių ekonomikos augimo lygmenį, tačiau besivystančiose šalyse padidėjęs verslumas turi neigiamą įtaką ekonomikos augimui. A. Acsas ir bendraautoriai (2005), atlikę empirinį tyrimą, dar kartą patvirtino, kad verslumas skatina šalies augimą. Pirmojo tyrimo atveju jie analizavo 20 OECD šalių, antrojo – 18 ir nustatė, jog verslumo lygmens ir eksperimentinės plėtros (R&D) kintamojo kombinacija turi itin ryškų teigiamą poveikį šalies ekonomikos augimui.

A. R. M. Wennekersas su bendraautoriais (2005) išanalizavę Globalios verslumo stebėsenos ataskaitos (už 2002 m., įvertinus 36 šalis) duomenis, priėjo prie išvados, kad naujų verslininkų kritinė masė tam tikrame taške sumažėja kartu su šalies vystymosi lygmeniu, o paskui vėl ima augti (U formos funkcija). N. Bosma su bendraautoriais (2009), išanalizavę Globalaus verslumo stebėsenos ataskaitos (už 2008 m., įvertinus 43 šalis) duomenis, paaiškina grafinį aukščiau minėtos U formos sąryšį: verslumo lygmuo mažas pajamas gaunančių gyventojų šalyse yra labai aukštas. Jis palaipsniui mažėja iki tol, kol pajamų gavimo lygmuo pasiekia kritinį minimumo lygmens tašką, nuo kurio vėl pradeda augti išsivysčiusiose šalyse.

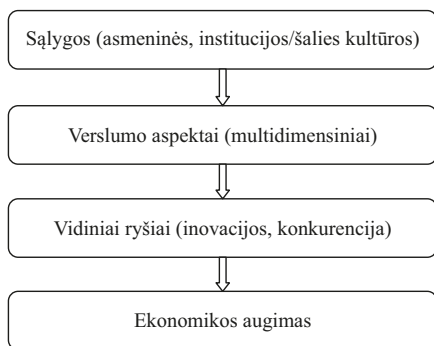
T.F.L. Yu (1998) savo tyrimu pagrindė verslumo reikšmę įmonės lygmeniu. Atlikta studija paaiškina, kad Honkongo ekonomika atvėrė galimybes, išlaikė aukštą šalyje gaminamos produkcijos lankstumo lygmenį ir greitą reagavimą į pokyčius, pritaikius verslumo valdymo priemones bei verslumo strategijas įmonės lygmeniu. Šios iniciatyvos sąlygojo Honkongo ekonomikos augimą.

D. B. Audretschas ir M. Fritschas (2002), atlikę tyrimą, nustatė, kad smulkūs verslai ir startuoliai (angl. *start-ups*) ne visada paveikia šalies ar jos regiono ekonomikos augimą trumpu laikotarpiu, tačiau turi svarbią reikšmę ilgu laikotarpiu. Mokslininkai teigia, kad smulkus verslas ne pats savaime veikia ekonomikos augimo rezultatus, bet procesas, kurio metu pagaminami rezultatai (prekės ir paslaugos), t.y. verslininkai ir jų mažos įmonės gali lengviau pritaikyti naujoves ir kitas naujų žinių teikiamas galimybes nei didelės įmonės. S. Shane'o studija (1995) parodė ryšį tarp nepriklausomų verslininkų (kai įmonės savininkas yra jos vadovas) ir ekonomikos augimo. Mokslininkas, atlikęs regresinės analizės skaičiavimus, paaiškino įmonės formato poveikį JAV ekonomikos augimui nuo 1947 iki 1990 m.: suteiktos galimybės iniciatyviems, rizikuoti linkusiems asmenims sukurti naujas išteklių, veiklos ar kitas kombinacijas darė teigiamą įtaką JAV ekonomikos augimui. A. R. Thurikas (1996), išanalizavęs ekonomikos padėtį dvilykoje Vakarų Europos šalių 1988–1990 m., pagrindė, kad didėjantis smulkių įmonių skaičius teigiamai veikia procentinį bendro nacionalinio produkto augimą.

Individualaus lygmens tyrimai taip pat iliustruoja verslumo ir ekonomikos augimo sąsajas: matematinio modelio skaičiavimai įrodo, kad rizikuoti linkusių asmenų skaičiaus didėjimas turi teigiamą įtaką ekonomikos augimui. P. Almeida'os ir B. Koguto 1997 m. atliktas tyrimas pagrindė, kad daugiau inovacijų vienam darbuotojui tenka smulkaus verslo įmonėse.

Apibendrintai galima teigti, kad verslumo poveikio vertinimas šalies ekonomikai yra teigiamas, tačiau nėra vienareikšmis – jį apsunkina verslumo iniciatyvų masto detalizavimo problematika. Aptarti tyrimai iliustruoja, kad verslumo ir šalies ekonomikos augimo sąsajas paaiškina įvairūs kintamieji ir jų tarpusavio ryšiai. Šie kintamieji – inovacijos, tiekimo grandinių įvairovė, konkurencija rinkoje ir pan. A. R. M. Wennekersas ir A. R. Thurikas (1999) apibendrintai paaiškino verslumo faktoriaus reikšmę šalies ekonomikos augimo procesui (žr. 1 pav.). Mokslininkai teigia, jog ši sąranga reikalinga, nes vis dėlto tiesioginių sąsajų tarp verslumo ir ekonomikos augimo nėra. Remiantis sąranga, individualios verslumą plėtojančių asmenų savybės yra itin svarbi verslumo sąlyga. Kultūriniai veiksniai (atvirumas

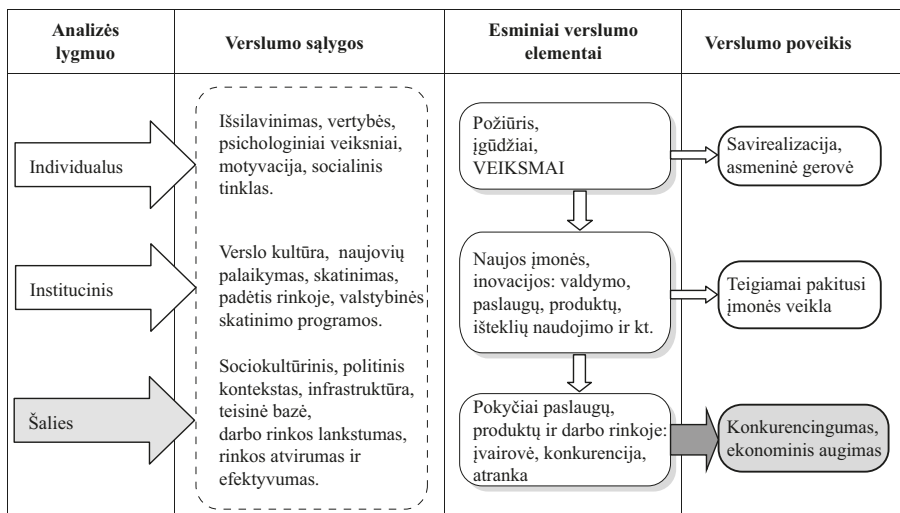
kitoms kultūroms, rizikos prisiėmimas, apibrėžtumas, gerovės branginimas, konkurencija) ir instituciniai veiksniai (paskatos, konkuravimo taisyklės, turto apsauga, prekybos ir specializavimosi galimybės) stimuliuoja patį verslumą ir vidinius ryšius tarp verslumo fenomeno kintamųjų.



**1 pav.** Verslumo ir ekonomikos augimo sąsajų sąranga (pagal Wennekers, Thurik, 1999: 30)

Verslumo ir ekonomikos augimo sąsajų sąrangoje (1 pav.) akcentuojama, kad verslumas apima individualaus asmens veiklą ir veikimo būdų savybes, kurios sąlygojamos institucinės ir šalies kultūrinės aplinkos. „Verslumas yra asmenų, stebinčių ir kuriančių naujus produktus, gamybos būdus, organizacines schemas, rinkos kombinacijas, sugebėjimas ir troškimas įdiegti naujoves į rinką, nepaisant neaiškumo ir kitų barjerų“ (Wennekers, Thurik, 1999: 46). Dėl šios priežasties siejant verslumą su ekonomikos augimu, pirmiausia turi būti aptartos veiklios asmenybės sąsajos su įvairiais lygmenimis: įmonės, regiono, pramonės šakos, šalies. Verslumo sąsajos su šalies ekonomikos augimu ir jį lemiančiu konkurencingumu apima visus aptartus lygmenis.

Taigi A. R. M. Wennekersas, A. R. Thurikas ir L. Uhlaner (2002), aptardami verslumo ir ekonomikos augimo sąsajų analizės lygmenis, išskiria (aukščiau aptartus) tris pagrindinius: individualų, įmonės ir makro. Teigiama, kad verslumu pasižyminčios veiklos vyksta įmonės lygmeniu, kur veikia verslininkui aktualias savybes turintis asmuo. Mažosiose įmonėse verslininkas yra pagrindinis asmuo, o didelėse – panaudojus organizacines valdymo priemones, taikomas korporatyvus verslumas. Inovacija yra produktas, kurį siekiama pagaminti šiose įmonėse. Inovacijos, sukurtos pramonės šakoje, regione ar šalyje, sudaro naujų eksperimentų įvairovę. Šių naujų idėjų ir iniciatyvų konkuravimas sąlygoja geriausių atranką, kuri savo ruožtu lemia padidėjusius ir transformuotus regiono ar šalies ekonomikos pajėgumus bei galimybes. Šiame procese veikia 1 lentelėje pristatytas verslininkas, vadovas ir kapitalistas. Greta individualaus ir kitų sąsajų lygmenų, svarbūs grįžtamojo ryšio mechanizmai. Konkuravimas ir atranka priverčia asmenis ir įmones mokytis iš savų bei kitų klaidų ar sėkmės istorijų. Šis mokymosi procesas padeda asmenims išplėtoti igūdžius, kas tampa naujų verslo iniciatyvų priežastimi.



**2 pav.** Verslumo ir ekonomikos augimo sąsajos individualiu, instituciniu ir šalies lygmenimis (adaptuota pagal Wennekers, Thurik, 1999; GEM Conceptual Model, 2005)

Dinamiškų verslumo procesų rezultatas (individualiu lygmeniu – savirealizacija, asmeninė gerovė, instituciniu lygmeniu – teigiamai pakitusi įmonės veikla, šalies lygmeniu – konkurencingumas, ekonomikos augimas) priklauso nuo 2 paveiksle nurodytų sąlygų. Verslumui įtakos turi šalies ar jos regiono sociokultūrinė aplinka, politinis kontekstas, teisinės bazės palankumas (paprastumas, nedviprasmiškumas, aiškumas ir pan.), darbo rinkos sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių, šalies rinkos atvirumas. Instituciniu, įmonės lygmeniu, verslumą skatina vidinė įmonės atmosfera, puoselėjamos vertybės, įmonės padėtis šalies/regiono rinkoje, galimybė pasinaudoti valstybinėmis verslumo skatinimo programomis, o individualiu – asmens išsilavinimas, psichologiniai veiksniai (pripažinimo, autonomiško veikimo ir kiti poreikiai) bei socialiniai ryšiai. Individualiu lygmeniu esminiai verslumo elementai, sudarantys prielaidas teigti, jog verslumas pasireiškia, yra tam tikras asmens požiūris į veiklą, jo turimi (įgyti) įgūdžiai, leidžiantys atlikti verslumą demonstruojančius veiksmus. Įmonės lygmeniu verslumas pasireiškia sukuriant naujas įmones arba įdiegiant inovacijas egzistuojančiose įmonėse; šalies lygmeniu – įvairia rinka, konkurencija ir atranka. Verslumo trūkumas pasireiškia mažu inovacijų indeksu, nepanaudotomis ekonominės naudos gavimo galimybėmis, rizikos netoleravimo požiūriu, kurie sąlygoja silpną ekonomikos vystymąsi.

Taigi nagrinėjant verslumo skatinimo įtaką šalies konkurencingumui galimi keli analizės lygmenys: 1) individualus, kai verslo sėkmę lemia verslininko žinios, gebėjimai ir patirtis, savikontrolė, kūrybiškumas, rizikos įvertinimas, verslo idėjos pagrįstumas, socialinio tinklo platumas; 2) grupinis, kai prie individualaus lygmens sėkmės faktorių pridedamas aiškus funkcijų pasidalijimas, gera tarpusavio komunikacija ir vienodas vizijos supratimas; 3) institucinis, kai sėkmę lemia planavimo ir procesų optimizavimo efektyvumas, atskirų darbuotojų ir vadovų kompetentingumas bei motyvacija; 4) valstybinis, kai ekonomikos augimą ir šalies konkurencingumą lemia institucinės verslumo skatinimo sąrangos tinkamumas (Snitka, Gerdvila, 2001).

W. J. Baumolas (2002) teigia, kad šalies ekonomikos augimo procese verslumas atlieka dvi pagrindines funkcijas. Pirmoji funkcija susieta su „naujumu“ bendrąja prasme, kuris gali būti realizuotas pradėdant naują verslą, dažniausiai įsteigiant įmonę. Antroji funkcija susieta su inovacijomis, kurios gali būti įgyvendintos steigiant naują įmonę ar bet koku kitu būdu transformuojant naujas idėjas ir išradimus į ekonominę veiklą. Įmonių steigimas, inovacijos ir konkurencija yra svarbiausi verslumą ir ekonomikos augimą siejantys faktoriai.

Atlikę detalią analizę, M. A. Carree ir A. R. Thurikas (2002) nurodė, kad empirinių tyrimų literatūroje aptinkami penki pagrindiniai požūriai, pagrindžiantys verslumo poveikį šalies ekonomikos augimui. Pirmasis aiškina turbulencijos efekto poveikį, turbulenciją traktuojant kaip susikuriančių ir veiklą uždarančių įmonių skaičių atskirose pramonės šakose arba regionuose. Antrasis požūris tiria skaitinę (dydžio) pokyčių išraišką regione, paveikiančią ekonomikos augimą. Jei, pavyzdžiui, viename regione mažų įmonių įsikūrę daugiau nei kitame, tai gali iliustruoti didesnę verslumo lygmenį. Trečiasis tiria pramonės rinkos dalyvių skaičiaus reikšmę ekonomikos augimui. Padidėjęs konkuruojančių įmonių skaičius dažniausiai būna paveiktas intensyvesnės verslumo veiklos. Ketvirtoji tyrimų grupė koncentruojasi į savo verslą turinčius asmenis. Išsivysčiusių šalių ekonomikose save įdarbinančių asmenų rodiklis susietas su verslumo veiklos mastu. Daugelis mažų naujų įmonių savo veiklą pradeda nedarbindamos kitų darbuotojų, tik save. Penktoji tyrimų grupė skirta savęs įdarbinimo ir buvusių planinių ekonomikų šalių ekonominės istorijos progreso analizei. Šios ekonomikos neleido kurtis mažoms privačiu kapitalu pagrįstoms įmonėms; monopolizacija buvo vienas iš veiksnių, sugriovusių socializmą kūrusių šalių sąrangą. Mažų įmonių vystymas yra esminė Rytų Europos šalių verslumo vystymo kryptis.

Vakarų Europos valstybėse bei JAV smulkus verslo svarba išryškėjo nuo 1970-ųjų metų, veikiama globalizacijos. Globalizacija sąlygojo konkurencingumo posūkį link žiniomis grįstos ekonomikos, kuri tiesiogiai priklausoma nuo inovacijų generavimo. Pastaraisiais dešimtmečiais labiau nei bet kada anksčiau smulkus verslas imtas laikyti verslumo priemone, didinančia ne tik įsidarbinimo, socialinio ir politinio stabilumo rodiklius, bet ir inovacijų ir konkurencingumo galią (Audretsch, Thurik 2004).

Kaip įvardija Z. J. Acsas (1996), prie pasaulio ekonomikos augimo smulkus verslas prisideda keturiais aspektais: 1) smulkus verslas yra pokyčių „agentas“; 2) gausiai generuoja inovatyvius veiklas ir vaidina reikšmingą vaidmenį technologinių pokyčių procese; 3) jo vaidmuo svarbus vystantis pramonei; 4) sukuria daug darbo vietų, todėl mažina bedarbystę. Smulkus verslas gali būti produktyvesnis už dideles įmones dėl lankstumo ir kūrybiškumo.

Nors mokslinėje literatūroje ir Europos Sąjungos dokumentuose verslumas nurodomas kaip vienas iš svarbiausių šalies inovatyvumo, konkurencingumo ir ekonomikos augimo užtikrinimo veiksnių, W. J. Baumolas (1990) atkreipia dėmesį į skirtingas verslumo atmainas – produktyvią, neproduktyvią ir destruktivią, kurios skirtingai veikia šalies ekonomikos augimą. Neproduktyvus ir destruktivus verslumas kyla iš verslininko tikslų, nesusetų su visuomenės gerovės skatinimu, o apsiribojančių asmeninės gerovės puoselėjimu, siekiant atlygio už verslo veiklą pinigais, prestižu ar galia. Produktyvus verslumas skatinamas „paskatomis verslininkams paskirti savo veiklą produktyvioms inovacijoms, o ne inovatyviai nuomai, ar net destruktiviai, tokiai kaip nusikaltimai, veiklai“ (Baumol, 2002: 5). Produktyvus verslumas apima bet kokią veiklą, kuri tiesiogiai arba netiesiogiai prisideda prie ekonominio rezultato arba ekonominės veiklos galimybės pagaminti pridėtinę vertę, ir yra suvokiamas kaip legali verslo veikla. Neproduktyvus ir destruktivus verslumas siejamas su šešėline ekonomika, nusikaltimais ir visa kita veikla, prieštaraujanti legalios santvarkos taisyklėms bei griauančia normatyvinę visuomenės santvarką.

Verslumo formos, verslininkui naudingos plėtoti pasirinkimą, lemia šalies formalios ir neformalios institucijos. Remdamasis atlikto tyrimo duomenimis, W. Naudé (2008) pagrindė teiginį, kad verslininko vaidmuo dažniausiai priklauso nuo šalyje plėtojamo ekonomikos modelio.

Pasak W. J. Baumolo (1990), neproduktyvus verslumas būdingas įvairius ekonomikos modelius taikančioms šalims, taip pat – taikančioms skirtingą rinkos sąrangą: tiek ikikapitalistinėms, tiek ir modernioms laisvosios rinkos. Vienas iš pagrindinių neproduktyvaus verslumo faktorių yra rentos siekis (pavyzdžiui, ypač JAV pasireiškiantis bendrovių perėmimas ir susiliejimas, siekiant eliminuoti konkurentų konkurenciją). Verslininkų rentos siekis ypač aiškiai išreikštas postkomunistinėse šalyse – šį procesą, Ž. Židonio (2008) teigimu, R. Scase (1997) apibūdina kaip „nuosavybininkystę“ (angl. *proprietorship*). Verslumas reiškia verslininko išpareigojimą kaupti kapitalą ir plėtoti verslą, „tuo tarpu „nuosavybininkystė“ pasireiškia kaip kilnojamo ir nekilnojamojo turto kaupimas. Palankiai susiklosčius rinkos konjunktūrai šis turtas gali būti parduodamas, tačiau gautos pajamos neinvestuojamos į verslą. Verslininkas jas skiria asmeniškai vartoti įsigydamas turtą arba prabangos perkes“ (Židonis, 2008: 12)

Apibendrinus empiriniais tyrimais pagrįstą verslumo įtaką atskirais lygmenimis, matyti, kad verslumo procesų rezultatai (individualiu lygmeniu – savirealizacija, asmeninė gerovė, instituciniu lygmeniu – teigiamai pakitusi įmonės veikla, šalies lygmeniu – konkurencingumas, ekonomikos augimas) priklauso nuo aplinkos sąlygų. Verslumą paveikia šalies ar jos regiono sociokultūrinė aplinka, politinis kontekstas, teisinės bazės palankumas (paprastumas, nedviprasmiškumas, aiškumas ir pan.), darbo rinkos sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių, šalies rinkos atvirumas. Instituciniu, įmonės lygmeniu, verslumą skatina vidinė įmonės atmosfera, puoselėjamos vertybės, įmonės padėtis šalies/regiono rinkoje, galimybė pasinaudoti valstybinėmis verslumo skatinimo programomis, o individualiu – išsilavinimas, psichologiniai veiksniai (pripažinimo, autonomiško veikimo ir kiti poreikiai) bei socialiniai ryšiai. Individualiu lygmeniu pagrindiniai verslumo elementai, sudarantys prielaidas teigti, jog verslumas pasireiškia, yra tam tikras asmens požiūris į veiklą bei įgūdžiai. Įmonės lygmeniu verslumas pasireiškia įsikuriant naujoms įmonėms arba įdiegiant inovacijas egzistuojančiose įmonėse, šalies lygmeniu – rinkos įvairovė, konkurencija ir atranka. Verslumo trūkumas pasireiškia mažu inovacijų indeksu, nepanaudotomis ekonominės naudos gavimo galimybėmis, rizikos netoleravimo požiūriu, – bruožais, kurie veda į silpną ekonomikos vystymąsi (Wennekers, Thurik 1999, Carree, Thurik 2002).

Taigi šalies ekonomikos augimas ir konkurencingumas priklauso nuo dviejų paralelių tarpusavyje susijusių aspektų: 1) bendros šalies sąrangos ir jos aplinkos sąlygų; 2) verslumo skatinimo ir palaikymo sąrangos, kurias abi paveikia šalies socialinis, kultūrinis ir politinis kontekstas (GEM 2004, Naudé 2008). Bendrosios šalies sąrangos sąlygos apima vyriausybės bei jai pavaldžių institucijų funkcijas ir veiklą, mokslinių tyrimų ir plėtros lygmenį, darbo rinkos ir valstybinių bei socialinių institucijų efektyvumą. Šios sąrangos sukuriama aplinka sudaro sąlygas rinkoje, sąlygoja konkurenciją, kuri sukelia paklausą ir iš jos kylančias verslo galimybes. Verslumo skatinimo ir palaikymo sąrangos sąlygos lemia verslininkų sprendimus pradėti verslą ir jo plėtojimo skaidrumą, vertę valstybei bei visuomenei. Verslumo sąrangos sąlygos apima finansinę pagalbą, valstybines programas ir politiką, švietimą, infrastruktūrą ir pan. Tarp įvairių politikos priemonių, skatinančių verslumą, OECD (2003) rekomenduoja monopolijų dereguliaciją, griežtą nuosavybės teisės kontrolę, ugdymą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą, gerai sutvarkytą finansų rinką, finansinių išpareigojimų lengvinimą per subsidijas ar mokesčių mažinimą ir kt.

## 1.2.2. Teorinė viešojo valdymo dimensija

### 1.2.2.1. Verslumo skatinimo modeliai

Pasak E. Oborno, M. Barretto ir M. Exworthy'io (2011), skiriamos dvi pagrindinės verslumo skatinimo politikos kryptys: 1) „tradicinis“ viešasis valdymas ir 2) naujieji viešojo valdymo būdai. Pirmoji kryptis išryškina linijinį, loginį modelį (pvz., John 1998), susiejantį politikos nustatymą ir realizavimą. Antroji kryptis akcentuoja naujus valdymo būdus, remiantis viešųjų įstaigų valdymo patirtimi (pvz., Rhodes, 1997). Tyrimai (Audretsch, Thurik, 2001, Wenckers et al., 2005; van Stel et al., 2005) rodo, kad valdymas „naująja“ kryptimi realizuojamas išsivysčiusiose šalyse, perėjus iš valdymo ekonomikos į verslumo vystymo ekonomiką. M. Mintromas ir Ph. Norman (2009) teigia, kad poslinkis nuo „tradicinės“ prie „naujosios“ viešojo valdymo krypties gali būti paaiškintas *politikos kaitos teorija*. Ši teorija apima Ch. E. Lindblomo (1968) studiją apie incidentus, J. Kingdono (1984) studiją apie politikos sroves, J. G. Marcho ir J. P. Olseno (1989) studiją apie institucionalizimą, F. Baumgartnerio ir D. J. Joneso (1993) studiją apie pusiausvyros praradimą politinėse bendruomenėse ir P. Sabatier (1988) studiją apie koalicijų palaikymą. Politikos kaitos teorijos analizė leidžia teigti, jog šios teorijos atsiradimui įtakos turėjo verslumo politikos atsiradimas, kurią, savo ruožtu paskatino, valstybių apsisprendimas vystyti verslumą dėl jo indėlio šalies ekonomikos augimui, kaip aptarta 1.2.1. skyriuje.

Literatūros analizė (North et al., 2008) rodo, kad sąvoka „viešasis valdymas“ gali būti traktuojama dvejopai: siejama su stipria centrine valdžia ir valdžios pasidalijimo hierarchija, priimant visuomeninius sprendimus, arba suvokiama kaip veikla, padedanti plėtoti kaitą, siejama su fragmentavimu ir decentralizavimu, partnerystės principo plėtotė priimant visuomeninius sprendimus ir nehierarchiniais visuomeninę valdžią išskaidančiais tinklais, apibūdinamais pagal tokius aspektus kaip visuomeninis – privatus (valstybės struktūros – verslas), socialinė partnerystė (vyriausybė – darbdaviai – profesinės sąjungos), civilinė partnerystė (visuomeninės valdžios institucijos – pilietinė visuomenė). Pastarasis valdymo sąvokos supratimas taikomas Europos Sąjungoje. Pasak R. Rhodeso, cituojamo Europos Komisijos Baltojoje knygoje „Valdymas Europos Sąjungoje“ (European Commission 2007), Europos Sąjungoje valdymo sąvoka siejama su šešiomis prasmėmis: „minimali valstybė“, „korporatyvus valdymas“, „naujasis viešasis valdymas“, „geras valdymas“, „socialinės–kibernetinės sistemos“, „susikūrę tinklai“. Valdymas apibrėžiamas trimis pagrindiniais elementais: politinės visuomenės institucijos, valstybės pajėgumas ir ekonominių institucijų reguliavimas.

S. C. Parkerio (2009), parengusio studiją „Verslumo ekonomika“, teigimu, dalis ekonomistų išreiškia neigiamą požiūrį į verslumo skatinimo politiką ir ja realizuojamų priemonių įgyvendinimą. Priešiška nuostata argumentuojama požiūriu, jog „rinkos nesėkmių“ nebuvimas sudaro sąlygas laisvajai rinkai generuoti daugybę su verslumu susijusių iniciatyvų ir programų, kas gali lemti viešosios politikos neaktualumą. Kita grėsmė įžvelgiama dėl rinkos nesugebėjimo įvertinti verslumo priemonėmis teikiamo rezultato naudingumą ir šio nesugebėjimo sąlygojamo perinvestavimo į verslumo projektus. S. C. Parkeris pateikia ir kitą poziciją, kuria apibūdinama verslumo skatinimą palaikanti politika. Mokslininkas nurodo, kad „rinkos nesėkmės“ gali vesti į neefektyvų verslumą, kurio nustatymas yra aktualus ekonomikos veiksnys. Taip pat įvardijama, kad didesnis verslumo iniciatyvų ir programų skaičius turi teigiamą poveikį ir yra naudingesnis šalies ekonomikos būklei, nes verslumo raiška sukuria naujas darbo vietas ir inovacijas (Parker 2009).

Europos Sąjungoje lygmeniu ir šalyse–narėse nacionaliniu lygmeniu taikomos verslumo skatinimo politikos atspindi (visiškai ar iš dalies) nuostatą, jog ekonomikos augimas kyla iš nacionalinės verslumo skatinimo politikos ir ją realizuojančios programos. Verslumo skatinimo politikos vystymąsi analizavę T. Schottas ir K. W. Jensenas (2008) iškėlė probleminį klausimą, ar egzistuoja nuosekli verslumo skatinimo programa? Be programos nuoseklumo problematikos mokslininkai atkreipė dėmesį į verslumo skatinimo programos kryptį pasirinkimo aktualumą, įgyvendinant verslumo skatinimo politiką nacionaliniu lygmeniu.

Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, svarbu aptarti *institucinę teoriją*. Analizuojant J. W. Meyerio ir kitų (1997) institucinės teorijos išvalgas matyti, kad politikai yra linkę institucinius verslumo skatinimo modelius taikyti atsižvelgdami į kitų šalių gerą patirtį. Nepaisant to, funkcinė logika leidžia teigti, kad gerosios praktikos pavyzdžius retai galima tiesiogiai pritaikyti kitoje vietoje dėl vidinių ryšių kontekstualumo. Pagrįstam viešajam valdymui, kai suderintas politikos formavimas ir realizavimas, reikalingos stiprios sąsajos tarp tikslo ir struktūros, ketinimų ir rezultatų. Silpnos politikos formavimo ir realizavimo sąsajos pasitebimos valstybėse, kuriose politika suvokiama kaip veiklos rezultatų įrankis, tačiau nėra nuoseklios politikos įgyvendinimo programos (Drori, 2003). Tokiu atveju valstybė ima įgyvendinti gerosios praktikos pavyzdžių elementus, nes taip yra paprasčiau nei surasti nacionalinius sprendimus (Meyer et al., 1997).

Vidinių ir išorinių ryšių kontekstualumo svarbą verslumo skatinimo institucinei sąrangai pagrindžia verslumo skatinimo modeliai. Kaip buvo aptarta poskyrio pradžioje, verslumo skatinimo politikoje skiriamos į dvi pagrindinės kryptys, išreiškiančios „tradicinį“ valdymą ir „naująjį“ viešąjį valdymą. Klasikiniu laikomas J. Schumpeterio (1934) pristatytas linijinis modelis, kuris literatūroje apibūdinamas kaip „rinkos traukimo“ arba „technologijų stūmimo“ modelis. XX a. pabaigoje, pasak E. Chlivinsko ir N. Petrauskaitės (2011), buvo plėtojamos trys teorijos: *Sabato trikampio*, *nacionalinės inovacijų sistemos* ir *trigubos spiralės*, kurios, be kitų aspektų, išsiskyrė skirtingu viešojo sektoriaus vaidmens įvardijimu, skatinant ir plėtojant verslumą.

J. A. Sabato ir N. Botana (1968) detalizavo „trikampio“, kurio trys komponentai yra valdžia, pramonė ir mokslas, sąveikos idėją. Mokslininkų teigimu, ši trikampio sąranga yra šalies ekonomikos vystymosi koncepcijos pamatas bei verslumo, kylančio iš mokslinės ir technologijų kūrimo veiklos, politikos strategavimo instrumentas. Remiantis šaltiniais, siekiant verslumo per inovacijas plėtoti, būtina sudaryti mokslo ir technologijos infrastruktūrą, palaikomą produktyvius visuomenės veiklos. Pramonės arba gamybinis komponentas apima privačias ir valstybines įmones, o mokslo ir technologijų komponentas – aukštąsias mokyklas ir mokslinių tyrimų centrus. Trikampio komponentus jungia tarpusavio ryšiai: vidiniai ryšiai kiekviename komponente, ryšiai tarp šių trijų komponentų ir dviejų kitų komponentų (pramonės ir mokslo–technologijų) ryšiai su išore. Esminė Sabato modelio sąlyga yra vidiniai ryšiai tarp modelio komponentų ir jų ryšiai su išore. Modelio valdymas realizuojamas perduodant informaciją iš viršaus (valdžios) į apačią (pramonės ir mokslo–technologijų komponentams) bei horizontaliai tarp pramonės ir mokslo–technologijų komponentų. Dėl šios priežasties modelis vadinamas „iš viršaus į apačią“ veikiančiu modeliu, kuriame labiausiai įtakingas yra „valdžios“ komponentas. Sabato trikampio modelyje plėtojant verslumą valdžia veikia kaip varomoji ir reguliuojanti jėga.

E. Chlivinsko ir N. Petrauskaitės (2011) teigimu, nacionalinės inovacijų sistemos teoriją pristatė Ch. Freemanas (1987). Ši sistema apibūdinama kaip viešojo ir privataus sektoriaus institucijų tinklas, kurios tarpusavyje sąveikauja gaminant, skleidžiant ir naudojant naujas bei ekonomiškai naudingas žinias. Nacionalinės sistemos teorija remiasi prielaida kad,



siekiant didinti verslumą ir technologinę šalies pažangą, esminė sąlyga yra ryšių tarp sistemos komponentų užtikrinimas, nes verslumas ir iš jo kylanti pažanga yra kompleksinis žinias gaminančių, skleidžiančių ir jas taikančių sistemos dalyvių rezultatas. Sistemos dalyviai – tai privačios įmonės, aukštosios mokyklos ir viešieji mokslinių tyrimų institutai bei juose dirbantys žmonės. Kitaip nei Sabato trikampio teorijoje, nacionalinės inovacijų sistemos teorijoje valdžia atlieka ne generacinę, bet kitų sistemos dalyvių (aukštųjų mokyklų, tyrimų centrų ir pramonės įmonių) koordinavimo funkciją. Pagrindinė valdžios užduotis – skatinti kitų sistemos komponentų sąveiką ir kurti verslumui palankią aplinką. Pagrindinis vaidmuo suteikiamas pramonės įmonėms, kurios sąveikauja tarpusavyje ir su mokslo organizacijoms. Kaip pastebi B. A. Lundvall (2010), analizavęs nacionalines inovacijų sistemas, kiekvienoje šalyje inovacijų sistema plėtojasi skirtingai ir neaptinkama vienodų plėtotės modelių. Skirtingumą lemia unikalūs kiekvienos šalies kontekstas: ekonominė, socialinė padėtis, politinė aplinka, kultūra, istorija.

Nacionalinės inovacijų sistemos modelis gali būti panaudotas įvertinti konkrečios šalies verslumo skatinimo sistemą (per inovacijų plėtrą) – nustatyti tobulintinas sistemos sritis. Pasak R. Arocena'os ir J. Sutzo (2002), atlikti tyrimai rodo, kad vienių šalių nacionalinės inovacijų sistemos įmonėms leidžia sėkmingiau konkuruoti globalioje ekonomikoje nei kitų šalių. Nacionalinės inovacijų sistemos, remiantis modeliu vertinimas, gali pasitarnauti kaip įrankis formuojant verslumo skatinimo politiką.

„Trigubos spiralės“ modelis taikytas Jungtinėse Amerikos Valstijose XX a. 4–9 dešimtmetyje, aukštosiomis technologijomis kuriant inovacijas. Šio modelio koncepciją, pasak E. Chlivinsko ir N. Petruskaitės (2011), pristatė H. Etzkowitzius ir L. Leydesdorffas (2000) nurodę, kad žinių ekonomikoje ribos tarp viešojo ir privataus sektoriaus, mokslo institucijų ir verslo sektoriaus yra menkos, todėl palaipsniui formuojasi nauja sistema. Sistemos komponentai tarpusavyje susieti vidiniais ryšiais, kurie gali būti kelių tipų: 1) kai modelyje dominuoja vienas komponentas, 2) kai modelio komponentai yra susieti tarpusavyje, 3) kai modelio komponentai persidengia. „Trigubos spiralės“ modelis, kaip ir du aukščiau aptarti, yra pagrįstas mokslo, verslo ir valdžios bendradarbiavimu. Kaip ir Sabato trikampio modelyje, „trigubos spiralės“ modelyje valdžia yra vienas iš pagrindinių komponentų, be kurio nevyktų efektyvi kitų dviejų komponentų sąveika, tačiau kitaip apibrėžiamos valdžios funkcijos. „Trigubos spiralės“ modelyje valdžia yra sutartinių santykių šaltinis, užtikrinantis kitų dviejų komponentų nuolatinę sąveiką ir mainus. Pagrindinė valdžios funkcija yra verslumo skatinimo politikos formavimas ir veiklos stebėseną.

„Trigubos spiralės“ modelis parodo mokslo, verslo ir valstybės valdymo sektorių tarpusavio sąryšį, kaip atskirų sričių visumą, nurodant kiekvieno komponento įtaką kitiems sistemos komponentams ir pagrindžiant jų tarpusavio sąveiką. Šis modelis gali būti taikomas kaip vertinimo metodas, veikiantis verslumą ir jo sąlygojamą ekonomikos augimo didinimą.

Taigi aptartuose nacionalinės inovacijų sistemos, Sabato trikampio ir „trigubos spiralės“ modeliuose viešojo sektoriaus vaidmuo suvokiamas skirtingai: Sabato trikampio modelyje valdžia ir viešasis sektorius atlieka pagrindinį vaidmenį plėtojant verslumą ir yra jo varomoji jėga, o nacionalinės inovacijų sistemos modelyje valdžia atlieka tik koordinatoriaus vaidmenį. „Trigubos spiralės“ modelyje, kuris laikomas pažangiausiu verslumo skatinimo modeliu, nurodoma, kad pagrindinis valdžios ir viešojo sektoriaus vaidmuo plėtojant verslumo skatinimo sistemą per inovacijas yra politikos formavimas ir jos įgyvendinimas. Nuo valdžios vykdomos politikos priklauso palanki verslumo skatinimo sistemos aplinka realizuoti veiklas. Todėl valdžia, siekdama užtikrinti palankias realizacijos sąlygas, pasitelkia įvairias „minkštąsias“ ir „kietąsias“ politikos priemones.

### 1.2.2.2. Viešojo valdymo funkcijos skatinant verslumą

Aukščiau pateikta analizė pagrindžia tiek valdžios, tiek kitų institucinių struktūrų vinių ir išorinių ryšių svarbą, įgyvendinant verslumo skatinimą šalyje. Remiantis 1.2.2.1. poskyryje apibrėžta institucine teorija, teigiama, kad institucijos yra struktūros, nulemiančios žmonių sąveiką ir apibrėžiančios tinkamos veiklos parametrus. Pasak D. C. Northo (1990), institucijos susideda iš formalių struktūrų, tokių kaip taisyklės, įstatymai ir pan., skirtų palengvinti politinių ir ekonominių pokyčių vyksmą, taip pat iš neformalių struktūrų, apimančių elgesio normas, nuostatas ir kitus kultūrinius elementus. Institucinėje teorijoje valstybė–valdžia yra traktuojama kaip trečiasis, „priverstinis“ komponentas, kuris nustato ir plėtoja formalias taisykles. Vis dėlto valstybės vaidmuo yra dualus: iš vienos pusės ji nustato „žaidimo“ taisykles, įvardydamą konkuravimo laisvės lygmenį ir visuomenės kooperavimosi veiksmų galimybes, siekiant padidinti šalies ekonomikos efektyvumą ir gerovę, tačiau iš kitos pusės, valstybė detalizuoja nuosavybės teises, kurios nebūtinai susietos su fiskaline nauda.

Institucinė teorija leidžia teigti, kad verslumo skatinimas realizuojamas trimis lygmenimis: makro, mezo ir mikro (Smallbone, Welter, 2001). Ši kelių lygmenų analizė yra svarbi, siekiant suprojektuoti pagrįstą verslumo skatinimo sąrangos sistemą. Taigi makro lygmeniu projektuojamos ir veikia nacionalinio lygmens institucijos bei organizacijos, atsakingos už verslumo skatinimą šalies lygmeniu. Mezo lygmenyje koncentruojamasi į valdžios pastangas sukurti pirmiausia finansinę infrastuktūrą, kuri padeda verslumui vystytis ir palaiko jo plėtotę, antra – teisinį ir reguliacinį mechanizmą, būtiną verslumui užtikrinti. Valstybės vaidmuo mikro lygmeniu taip pat pasireiškia dviem plotmėmis: pirma – sukuriama sąlyga bei aplinka, kurioje vystosi verslumą skatinančių organizacijų tinklas, antra – plėtojant valdymo sistemą, sudarančią sąlygas vykdyti regiono poreikius tenkinančias programas. Šiuo atveju pagrindinis politinis rūpestis turi būti valstybės sugebėjimas suprojektuoti verslumo skatinimo ir valdymo sistemą, kuri veiksmingai tenkintų verslumo poreikius regiono ir šalies lygmenimis (Xheneti, Smallbone, 2008).

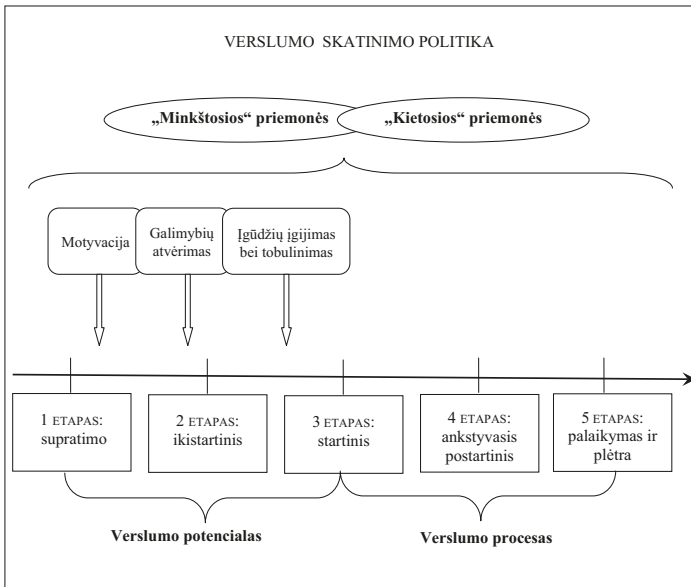
W. J. Baumolas (1990) iškėlė hipotezę, kad produktyvus verslumo skatinimas skirtingose valstybėse skiriasi, nes skiriasi verslumo iniciatyvos (tokios kaip inovacijos), arba neproduktyvių veiklų (tokių kaip rentos siekimas ar organizuoti nusikaltimai) toleravimas. Taigi W. J. Baumolo koncepcija susijusi su institucinės teorijos prielaida, kad valstybė gali paveikti verslumo efektyvumo lygmenį, sukurdamą pagrįstą verslumo skatinimą plėtojančių institucijų sąrangą. Šiame kontekste D. C. Northas (1990) teigia, kad verslumo skatinimo sąranga ir politika, kuri ją nustato bei plėtoja, yra esminis šalies verslumo skatinimo vystymosi elementas. Mokslininkas verslumą traktuoja kaip mechanizmą, per kurį auga šalies ekonomikos potencialas, o institucijų sąranga įvardijama kaip esminę, užtikrinant verslumo plėtotę. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ši sąranga pati savaime nesuapčiuoja verslumo produktyvumo rūšies, tad valstybėje gali plėtotis tiek produktyvi, tiek neproduktyvi verslumo kryptis. Valstybės vykdoma politika suformuoja institucines verslumo realizavimo struktūras, viešojo valdymo priemonėmis palaikydama, plėtodama vienas ir neleidama vykdyti kitoms programoms bei iniciatyvoms. Tai pagrindžia valstybės politikos ir viešojo valdymo reikšmę verslumo vystymuisi šalyje, kuri gali būti tiek teigiamai, tiek neigiamai veikianti verslumą per socioekonominės aplinkos komponentus. D. Audretschas ir M. Keilbachas (2004) pastebi, kad viešosios politikos intervencijos mandatas gali būti panaudotas tik esminių rinkos nesėkmių atveju. Ilgesniu laikotarpiu valdžia gali tik pasiūlyti tinkamą viešojo valdymo aplinką, nes vieno-das modelis nėra tinkamas realizuoti skirtingas programas ir skatinti iniciatyvas. Viešojo valdymo politika neturėtų būti siekiama užkirsti kelią verslo nesėkmėms. Nors makro

ekonominiu lygmeniu skausminga, tačiau verslų žlugimas yra sveikos ekonomikos garantas. Tik rinka gali apibrėžti optimalų verslumo kiekį (Holtz-Eakin, 2000).

Taigi pagrįstas viešasis valdymas prisideda prie verslumo skatinimo sąrangos, sąlygojančios produktyvų verslumą, vystymo. Pasak D. B Audretscho (2003), verslumo skatinimo politika yra plačios apimties. A. Lundstromas ir L. Stevensonas (2005) verslumo valdymo politiką apibrėžė keturiais aspektais:

- 1) bendros verslumą stimuliuojančios politikos priemonės;
- 2) verslumą stimuliuojančios politikos priemonės, vykdomos ikistartinėje, startinėje ir postartinėje verslo fazėje;
- 3) verslumą stimuliuojančios politikos priemonės suprojektuotos ir taikomos didinant motyvaciją (per žinias ir supratimą), atveriant galimybes (per žinias, įgūdžius ir sugebėjimą juos pritaikyti pasinaudojant aplinkybėmis) ir įgyjant bei tobulinant įgūdžius;
- 4) verslumą stimuliuojančios politikos priemonės, kuriomis asmenys skatinami imtis verslo (per startuolių palaikymo priemones). Mokslininkai apibendrina, kad verslumo skatinimo politika yra nukreipta į verslumo skatinimą visuomenėje, siekiant galimų verslumo iniciatyvų (3 pav.).

Skiriamos „minkštosios“ ir „kietosios“ verslumo skatinimo priemonės. „Kietosiomis“ priemonėmis įvardijami finansai, infrastruktūra, įranga. „Minkštosios“ priemonės - tai tokios politikos priemonės kaip švietimas, konsultavimas, įgūdžių įgijimas ir tobulinimas, verslumo kultūros propogavimas ir kitos priemonės, skatinančios asmenis imtis verslios veiklos. Taip pat „minkštosios“ priemonės apima verslo aplinkos tobulinimą, kuriame gali vystytis įvairūs verslo projektai.



3 pav. Verslumo skatinimo politikos ir veiklų etapų sąryšis (adaptuota pagal Lundstrom, Stevenson, 2005)

Kaip minėta aukščiau, verslumo skatinimo politikos efektyvumas priklauso nuo verslumo skatinimo sąrangos pagrįstumo. „Minkštąsias“ ir „kietąsias“ verslumo skatinimo priemonės įgyvendina atsakomybėmis pasiskirsčiusios institucijos. Verslumo skatinimo politika yra integruotos priemonės, taikomos priklausomai nuo verslumo etapų (3 pav.).

Viešojo valdymo konteksto kompleksiskumas pagindžiamas tiek teoriniu, tiek praktiniu diskursu: politikos kaitos ir institucinės teorijos teoriniu lygmeniu, o ES vykdoma globalizacijos – lokalizacijos politika praktiniu lygmeniu. Globalizacijos ir lokalizacijos tendencijos atskleidžia holistinę viešojo valdymo perspektyvą, iliustruojamą principu „mąstytk – globaliai, veik – lokaliai“ (2006 m. pristatytas OECD organizacijos) bei H. ir W. Wallace'ų „politinės švytuoklės“ metafora „Europinis *versus* nacionalinis *versus* globalus (Wallace, Wallace 2000), kas besąlygiškai veikia nacionalinę verslumo skatinimo politiką ir jos realizavimą viešuoju valdymu.

### 1.3. Verslumo skatinimo sistemos: „status quo“

#### 1.3.1. Europos Sąjungos šalių patirčių aspektai

ES paramos priemonėmis siekiama, kad verslumo iniciatyvos kurtų naują ekonominę, socialinę ir kultūrinę vertę įvairiais lygmenimis – nuo institucinio iki nacionalinio. Ekonominė vertė vertinama ekonomikos augimo rodikliais – BVP augimu ir kt., socialinė vertė siejama su skurdo mažinimu, naujų darbo vietų kūrimu, geresnėmis darbo sąlygomis, o kultūrinė – su visuomenės kūrybiškumu, inovacijų generavimu, realizavimu ir pan. (Židonis, 2012).

Pažymėtina, jog nors egzistuoja viršnacionalinės verslumo skatinimo iniciatyvos, viešingos sistemos, pagal kurią ES šalyse būtų skatinamas verslumas, nėra. Kiekviena šalis pati numato jai aktualias verslumo skatinimo priemones, kurios yra finansuojamos nacionalinių biudžetų, ES struktūrinės paramos bei paties verslo lėšomis. Gerosios patirties sklaida ES visada skatinama, tačiau veikia kaip neformalus procesas, todėl aiškiai susieti valstybių panašumų, net jei jos dalinasi ir perima tarpusavyje gerąją praktiką, yra sudėtinga.

Nagrinėjant ES struktūrinės paramos aspektus matyti, kad skirtingose šalyse–narėse kuriamos ir įgyvendinamos skirtingos veiksmų programos, patvirtintos ir prižiūrimos Europos Komisijos. Paramos administravimo loginė schema yra panaši visose ES šalyse–narėse su nežymiais skirtumais nuo Lietuvoje taikomos schemas. ES struktūrinių fondų paramą koordinuojanti institucija dažnai yra Finansų ministerija. Kitos ministerijos paskiriamos tam tikrų sričių atsakingomis institucijomis, kurios savo ruožtu dirba su joms paskirtomis įgyvendinančiomis institucijomis ir visuotinių dotacijų valdytojais. Kiekvienoje šalyje taip pat veikia audito institucija, atsakinga už bendrą auditavimą. Lietuvos atveju tai yra valstybės kontrolė. Šis bendrasis schematinis pasiskirstymas kiekvienoje šalyje yra skirtingas.

Svarbu pažymėti, kad visoms šalims–narėms galioja ES ekonomikos augimo strategija „Europa 2020“, kuri apima ir verslumo skatinimą, kaip siektiną tikslą (ekonomikos augimo ir užimtumo didinimo kontekste). Šios strategijos tikslų siekimas turi aiškiai atsispindėti ir ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. veiksmų programose bei būti įtrauktas į ilgalaikius strateginius valstybių dokumentus. Remiantis šiuo reikalavimu galima teigti, kad verslumo skatinimo programos skirtingose ES šalyse yra kiek panašios. Naujoje ES finansinėje perspektyvoje numatomi pokyčiai (apimantys ir struktūrinės paramos valdymą bei kontrolę), kurie turėtų užtikrinti didesnę paramos bei pagal jas įgyvendinamų priemonių bei projektų

efektyvumą. Pokyčių tikslas yra susietas su siekiu padidinti ES paramos poveikį bei orientuotis į efektyvius rezultatus.

Šiame skyriuje pristatomos ES šalių–narių verslumo skatinimo sistemos apžvalgos tikslas – įvertinus gerąją šalių patirtį, įvardyti Lietuvos institucinės verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus. Šio tikslo realizavimą apriboja tai, kad daug informacijos pateikiama tik nacionaline kalba, ir tai, kad nepavyko rasti šią tematiką nagrinėjančių mokslo darbų.

ES šalys–narės turi daugybę įvairių skirtumų. Atrankos kriterijus ES šalių–narių verslumo skatinimo patirties apžvalgai buvo šalių prisijungimo prie ES laikotarpis: orientuotasi į valstybes, kurios priklauso naujųjų ES šalių grupei, t.y. 2004 ir 2007 m. plėtros šalys, kurios taip pat gali būti laikomos geraisiais verslumo skatinimo ir įgyvendinimo pavyzdžiais, nes:

1. jų verslumo potencialas, kurio vienas iš pagrindinių matavimo rodiklių yra smulkaus ir vidutinio verslo įmonių skaičius, tenkantis 1000 gyventojų, yra didesnis už ES vidurkį (Eurostat, 2008);
2. smulkaus ir vidutinio verslo įmonių kuriamos grynos pridėtinės vertės ir užimtumo indeksas po ES ekonominės krizės atsigavo ir pagerėjo (ECORYS, 2012).

Pagal šiuos kriterijus išskirtinos penkios šalys: Čekija, Kipras, Vengrija, Slovėnija (pagal 1 kriterijų) ir Malta (pagal 2 kriterijų). Atsižvelgiant į tai, kad visa pagrindinė informacija apie verslumo skatinimą yra prieinama tik atitinkamų šalių nacionalinėmis kalbomis (kaip minėta aukščiau, šis faktorius smarkiai apriboja analizės galimybes), o siekiama apžvelgti platesnį verslumo skatinimo patirčių kontekstą, analizuojami Lietuvai kaimyninių šalių pavyzdžiai – Latvijos, Estijos ir Lenkijos. Galutinį verslumo skatinimo sistemos nacionalinės praktikos pavyzdžių sąrašą sudaro Kipras, Vengrija, Malta, Latvija ir Estija. Svarbiu analizės aspektu (ir apribojimu) laikomas faktas, kad nagrinėjamos verslumo skatinimo patirtys yra remiamos ES struktūrinės paramos lėšomis.

### **Kipro patirtis**

Kipre ES struktūrinių fondų parama yra numatyta įgyvendinti specialiai suformuluotas verslumo skatinimo schemas. Prekybos, pramonės ir turizmo ministerija ES paramos lėšomis įgyvendina Jaunimo ir moterų verslumo skatinimo schemas. Schemų paskirtis – remti, skatinti ir plėtoti jaunimo (20-39 m.) ir moterų (18-55 m.) verslumą. Šių schemų dėka yra finansuojama iki 50 proc. investicijoms reikalingų išlaidų. Tinkamų investicijų spektras yra pakankamai platus – nuo įrangos įsigijimo iki mokymų.

Kita finansuotina schema yra „Finansavimo planas apdirbamosios pramonės smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumui didinti“. Šiuo atveju parama teikiama jau veikiančioms arba besikuriančioms įmonėms, kurios nori investuoti į apdirbamosios pramonės plėtrą (tiek kietųjų investicijų, tiek ekspertinių žinių prasme) (Šaltinis: Cyprus Operational Programms).

### **Vengrijos patirtis**

Verslumo skatinimas plačiai atsispindi Vengrijos Ekonomikos plėtros veiksmų programoje. Verslumas skatinamas per technologijų, korporacijų susitarimų plėtrą ir valdymo proceso modernizavimą, logistikos centrų, mokslinių tyrimų ir inovacijų plėtrą ir kt.

Ekonominio konkurencingumo veiksmų programoje numatytas prioritetas „Plėtoti smulkaus ir vidutinio verslo įmones“, o viena iš šio prioriteto priemonių skirta verslumo kultūros plėtrai, teikiant pagrindinę įmonėms reikalingą informaciją, teisinę, apskaitos bei

finansines konsultacijas, palengvinant smulkaus ir vidutinio verslo galimybes gauti geros kokybės konsultavimo paslaugas. Taigi finansuojamos veiklos, susijusios su verslo pradžios, rinkos informacijos iniciatyvomis, konsultavimu dėl projektų rengimo ir įgyvendinimo, pardavimų plėtos, rinkodaros, verslo plėtos ir valdymo, verslo, rinkodaros ir valdymo planų rengimo, finansavimo ir pan. Šias priemones įgyvendinanti institucija yra Vengrijos verslo skatinimo viešoji įstaiga. Pagrindinė vadovaujanti ir ES struktūrinę paramą koordinuojanti institucija yra Nacionalinės plėtos agentūra. (Šaltinis: Vengrijos veiksmų programų aprašai ir Nacionalinės plėtos agentūros informacija).

Žmogiškųjų išteklių plėtos (ŽIPVP) numatytas prioritetas „Mokymosi visą gyvenimą ir prisitaikomumo skatinimas“, kurio viena iš priemonių yra „Darbo vietas kuriančių ir verslumą įgūdžius ugdančių mokymų skatinimas“. Pagal šią priemonę Vengrijoje finansuojami mokymai apie investavimą ir technologinius pokyčius bei mokymai, skirti ugdyti verslumo ir valdymo įgūdžius. Šios VP vadovaujanti ir koordinuojanti institucija yra Užimtumo ir darbo ministerija, o įgyvendinančios institucijomis – Nacionalinis įdarbinimo biuras, Europos socialinio fondo įgyvendinimo agentūra, Švietimo ministerija (Fondų valdymo direktoratas), Sveikatos, socialinė ir šeimos reikalų ministerija (Struktūrinių fondų programų biuras) bei Vengrijos nacionalinis išdas.

### **Maltos patirtis**

Maltoje yra įgyvendinamos dvi veiksmų programos: „Konkurencingumo investavimas geresnei gyvenimo kokybei“ ir „Žmonių įgalinimas kurti daugiau darbo vietų ir geresnę gyvenimo kokybę“ (Šaltinis: Malta Operational Programms).

Pirmu atveju verslumas skatinamas per žinių ir inovacijų plėtos priemones bei tvaraus turizmo skatinimą. Antrosios VP atveju verslumas yra skatinamas teikiant paramą užimtumo didinimui ir įgyvendinant darbo rinkos adaptacijos priemones. Didelis dėmesys taip pat teikiamas švietimui, nurodant, kad jis gali tinkamai paskatinti verslumo kultūros vystymąsi šalyje. Taip pat remiamos veiklos, kuriomis kuriama verslui palanki aplinka, užtikrinanti verslumo skatinimą per reguliavimo reformų finansavimą ir reguliavimo naštos verslui mažinimą.

Pažymėtina, kad vertinimo rodikliai Maltos VP aprašuose nėra numatyti konkrečioms priemonėms, bet išskirtoms prioritetų ašims, todėl kalbėti apie šių rodiklių tinkamumą įvertinant įgyvendinamų priemonių efektyvumą labai sunku.

Vadovaujanti ir koordinuojanti institucija Maltoje yra Ministro Pirmininko Tarnybos planavimo ir prioritetų koordinavimo skyrius, audito funkcijas atlieka Ministro Pirmininko Tarnybos vidaus audito ir tyrimų direktoratas. Už finansinius atsiskaitymus atsakinga Finansų, ekonomikos ir investicijų ministerija. Išmokas projektų dalyviams išmoka jos išdas. Įgyvendinančios institucijos VP aprašuose nėra išskiriamos.

### **Latvijos patirtis**

Latvijoje verslumo skatinimui yra skirta atskira veiksmų programa „Verslumas ir inovacijos“. Be kitų prioritetų, verslumą remiančių tiek tiesiogine, tiek netiesiogine prasme, šioje veiksmų programoje yra numatytas atskiras prioritetas „Verslumo skatinimas“, pagal kurį įgyvendinamos dvi priemonės: verslo paramos veiksmai bei verslo infrastruktūros bei įrangos tobulinimo veiksmai.

Su verslumo skatinimu tiesiogiai susiję du veiksmų programos lygio rodikliai – 1) pasiekti, kad ekonomiškai aktyvių verslininkų, tenkančių 1000 gyventojų, skaičius padidėtų iki 32 (2004 m. rodiklis siekė 22), bei 2) įgyvendinant verslumo skatinimo priemones, sukurti 5000

naujų darbo vietų. Smulkesni rodikliai taip pat numatyti „Verslumo skatinimo prioritetui“: numatyti trys produkto (sukurti 18 000 m<sup>2</sup> verslo inkubatorių erdvės, įgyvendinti 330 projektų, įmonėms suteikiančių priėjimą prie tarptautinių rinkų, specialiai tam skirtose vietose, finansuotuose inkubatoriuose, įkurdinti 360 įmonių) ir du rezultato rodikliai (verslo inkubatoriuose veikia 82 ekonomiškai aktyvios įmonės, gavusių investicijas įmonių pelnas po 2 m. nuo investicijos padidėja 20 proc.).

Vadovaujančia ir koordinuojančia institucija yra Finansų ministerija, kuri taip pat atlieka audito institucijos funkciją (Lietuvoje ją atlieka Valstybės kontrolė). Valstybės išdas įgyvendina mokėjimus atliekančios institucijos funkcijas. Atsakingomis institucijomis yra Finansų ministerija, Švietimo ministerija ir Ekonomikos ministerija (Lietuvos Ūkio ministerijos atitiktumu). Įgyvendinančių institucijų funkcijas atlieka Valstybinė švietimo plėtros agentūra, Centrinė finansų ir užsakančioji agentūra bei Latvijos investicijų ir plėtros agentūra. Ex-ante kontrolę atlieka Stebėsenos biuras. (Šaltinis: Latvia: Operational Programme “Entrepreneurship and Innovation“).

### **Estijos patirtis**

Bendrajai prasme verslumas Estijoje yra skatinamas penkiose srityse:

1. Verslo pradžios plėtros;
2. Eksporto galimybių didinimo ir internacionalizavimo;
3. Produkcijos ir technologinių įgūdžių plėtros;
4. Verslo galimybių plėtros;
5. Turizmo plėtros.

Už verslumo skatinimo programų ir priemonių įgyvendinimą Estijoje yra atsakinga Ekonominių reikalų ir komunikacijos ministerija, kuri įgyvendina priemones su Enterprise Estonia ir KredEx pagalba.

Enterprise Estonia buvo įkurta 2000 m., kaip viena iš ES struktūrinę paramą įgyvendinančių institucijų. Ši įmonė yra viena iš didžiausių verslumo skatinimo priemonės Estijoje įgyvendinančių institucijų. (Šaltinis: EAS Enterprise Estonia).

KredEx yra finansinė institucija, dirbanti verslo plėtros srityje. Įmonė įgyvendina nemažai finansinės inžinerijos priemonių, skirtų skatinti verslumą ir plėtoti verslą. (Šaltinis: KredEx, Estonia).

Estijoje verslumo skatinimui yra skirtas ŽIPVP prioritetas „Žinios ir įgūdžiai inovatyviam verslumui“. Pagal šį prioritetą yra įgyvendinama verslo pradžios ir mikro kreditų programa, teikiamos subsidijos verslo pradžiai ir plėtrai, įgyvendinama inovacijų programa, turizmo ir mokymų, žinių ir įgūdžių plėtros subsidijų programa, parama įtraukti aukštos kvalifikacijos personalą ir pan. (Šaltinis: European Union Structural Assistance to Estonia).

**Apibendrinant** ES šalių–narių verslumo skatinimo, pasitelkiant ES struktūrinę paramą, apžvalgą, galima patvirtinti poskyrio pradžioje įvardytą prielaidą, kad vieningos verslumo skatinimo sistemos ES nėra. Vienos šalys verslumo skatinimą realizuoja kompleksiskiau, jis yra remiamas net kelių VP (pvz. Vengrija, Malta), kitos – pasirenka konkrečią tikslinę grupę ir remia tos grupės verslumo plėtrą (pvz. Kipras). ES šalyse–narėse verslumas skatinamas skirtingomis formomis: nuo finansų inžinerijos priemonių ir „kietųjų investicijų“ iki mokymų ir konsultacijų.

Apibendrinant ES šalių–narių realizuojamas verslumo skatinimo schemas galima teigti, kad jos yra panašios savo vidine logika, tačiau skiriasi funkcinio institucijų pasiskirstymu,

pvz. Latvijoje ir Lietuvoje vadovaujanti ir koordinuojanti verslumo skatinimo paramos realizavimą institucija yra Finansų ministerija, tuo tarpu Maltoje tai yra Ministro Pirmininko Tarnyba.

Dėl skirtingų šalių patirčių realizuojant verslumo skatinimą, informacijos ne-prieinamumo problemos ir skirtingos šalių narių institucinė sąrangos negalima aiškiai apibrėžti, kokios skirtingų praktikų sudedamosios dalys lemia, kad vienu šalių verslumo rodikliai yra aukštesni nei kitų. Iš pirmo žvilgsnio teigtina, kad verslumo skatinimo patirtys skirtingose šalyse nėra itin skirtingos kokybiniu aspektu, t.y. tiek prioritetai bei priemonės, tiek institucinės struktūros yra panašios. Šis faktas leidžia kelti prielaidą, kad pagrindinės šalių sėkmės priežastys slypi įgyvendinant numatytas priemones. Šalys, kurios efektyviau valdo savo iš-treikius, išnaudoja tarpžinybiškumą galimybes, centralizuoja verslumo skatinimo įgyvendinimą, pasiekia geresnių rezultatų, nes išvengia dubliuojamų funkcijų ir neefektyvaus lėšų panaudojimo. Tai laikytina pagrindiniu Lietuvos verslumo skatinimo sistemos tobulinimo funkcinės struktūros elementu, kylančiu iš ES šalių–narių verslumo skatinimo sistemos, remiamos ES struktūrinės paramos lėšomis.

### 1.3.2. Lietuvos praktikos aspektai

#### 1.3.2.1. Verslumo skatinimą realizuojančios institucijos

Nagrinėdamas verslumo skatinimo Lietuvoje problematiką, Ž. Židonis (2012) verslumo skatinimą, realizuojamą per rėmimo veiklas, įvardija kaip valstybės įsikišimą į rinkos santykius, kuriuo siekiama paskatinti naujų įmonių kūrimą, esamų augimą, gyventojų užimtumo didinimą, inovacijų generavimą ir jų pritaikymą. Valstybės įsitraukimas pateisinamas dviem atvejais: 1) jei rinkoje informacija yra netobula ir nėra teigiamų eksternalitetų, arba 2) yra disproporcija tarp privačios ir visuomeninės verslo grąžos. Pasak Ž. Židonio, informacijos netobulumas pasireiškia, kai informacija apie privataus verslo kūrimo galimybes bei konsultavimas apie plėtrą yra nepakankamas, ir kai valstybės institucijos neprisiima rizikos, finansuodamos privatų verslą. Tuo tarpu teigiami eksternalitetai egzistuoja tais atvejais, kai visuomenės grąža viršija privačią. „Kitaip tariant, be valstybės paramos privačios įmonės nesiims tokių projektų, kur, nors yra didelė visuomeninė nauda, tačiau grąža įmonei yra nepakankama“ (Židonis, 2012: 225). Taigi valstybės intervencija skatinant verslumą yra aktuali.

Lietuvos intencijos skatinant verslumą gali būti vertinamos ambivalentiškai. Iš vienos pusės, verslumo skatinimas yra vienas iš strateginių Lietuvos prioritetų, kuriam įgyvendinti numatyta bei vykdoma daugybė iniciatyvų: plėtojama verslumo kultūra ir ugdomi piliečių verslumo įgūdžiai, koordinuojama verslumo politika šalies lygmeniu, kuriama palanki smulkaus ir vidutinio verslo kūrimo bei vystymo aplinka, skatinama inovacijų ir technologijų plėtra, bendradarbiaujama tarp mokslo ir verslo sektorių ir t.t. Iš kitos pusės, dauguma iniciatyvų vykdomos gana vangiai, kas artimoje ateityje gali sukelti rimtų problemų, siekiant susidoroti su ekonominiiais ir socialiniais šalies iššūkiais (Balkienė, Jagminas, 2011).

Analizuojant teigiamą verslumo skatinimo plėtotės šalys aspektą, matyti, kad verslumo, kaip pagrindo tvariam ekonomikos augimui, skatinimą Lietuva įtraukia į pagrindinius strateginius dokumentus (Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, 2002; Valstybės pažangos strategija, 2012, Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programa, 2008; Valstybinė švietimo strategija 2003-2012 m., 2003 ir kt.). Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikėje strategijoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2002)



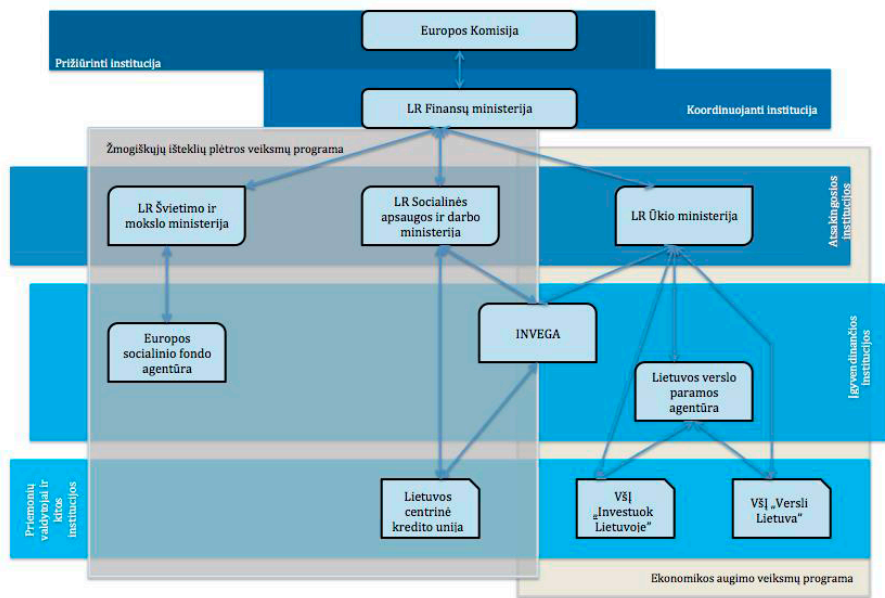
nurodyta, kad tuo metu buvęs Lietuvos verslumo lygis buvo 2,3–3 kartus mažesnis už ES vidurkį, o Eurostat duomenimis (2008), pagal smulkių ir vidutinių įmonių skaičių 1000-čiai gyventojų yra žemesnis už ES vidurkį: Lietuvoje buvo 31 smulkaus ir vidutinio verslo įmonė 1000-čiai gyventojų, kai ES vidurkis – 40 smulkaus ir vidutinio verslo įmonių (aukščiausi rodikliai yra Čekijoje ir Portugalijoje (apie 80 SVV), žemiausi – Rumunijoje (19 SVV) ir Slovakijoje (8 SVV).

Tai pagrįstai leidžia daryti prielaidą, kad rengiant Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikę strategiją (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2002), šie duomenys buvo įvertinti kaip nepakankami (priežastys daugialypės: dalis verslininkų neturi tinkamo išsilavinimo ir būtinos patirties, rinkos infrastruktūros institutai yra nepakankamai veiksmingi, verslo etika ir kultūra vertintina kaip žema, verslumo išteklių aktyviai panaudojami ne vien legalioje, bet ir šešėlinėje ekonomikoje), todėl verslumo skatinimas ir jo potencialo didinimas buvo numatytas kaip vienas iš pagrindinių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros politikos prioritetų. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) sumanios ekonomikos tikslas remiasi lanksčios ir gebančios konkuruoti pasaulyje, aukštą pridėtinę vertę kuriančios ekonomikos, grindžiamos žiniomis, inovacijomis, verslumo ir socialiniu atsakingumu bei „žaliojo“ augimo, idėja.

Lietuvoje verslumas yra skatinamas tiek nacionaliniu lygmeniu, tiek paties verslo iniciatyva. Šiuo atveju analizuojamos tik valstybės institucijų programos bei priemonės, skirtos skatinti verslumą. Pažymėtina, kad vienos nuoseklios nacionalinės verslumo skatinimo programos Lietuvoje nėra: verslumas remiamas įgyvendinant ES struktūrinės paramos panaudojimo veiksmų programą ir įgyvendinant Nacionalinę jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 m. programą (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2008). Tai lemia, kad nagrinėjant verslumo skatinimo sąrangą, ryškėja dvi pagrindinės jos schemos. *Pirma schema* atspindi institucijas, atsakingas už ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijos ir veiksmų programų įgyvendinimą (4 pav.), *antra* – institucijas, atsakingas už jaunimo verslumo skatinimą (5 pav.).

Be to, Ž. Židonis (2012) pastebi, kad verslumo sampratos dvilypumas išreikštas ir Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje. Verslumo, kaip asmens žinių ir gebėjimų ugdymo, rėmimas buvo vykdomas Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos (ŽIPVP) priemonėmis, o verslumo, kaip naujo verslo, kūrimas ir valdymas – Ekonomikos augimo veiksmų programos (EAVP) priemonėmis. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonėmis buvo siekta švelninti problemas, susijusias su jaunų žmonių profesinių kompetencijų neatitiktimi darbo rinkai, verslumo žinių ir gebėjimų įgijimo kliūtimis, nepakankama informacija apie verslo kūrimo galimybes ir privalumus. Ekonomikos augimo veiksmų programos priemonėmis siekta mažinti problemas, susijusias ir su jaunų žmonių, ir, nepriklausomai nuo amžiaus grupės, asmenų, siekiančių kurti savo verslą, kapitalo, verslumo ir inovacijų diegimo žinių, gebėjimų, infrastruktūros trūkumu bei nepakankama informacijos sklaida.

Toks verslumo skatinimo sistemos dualumas apsunkina galimybes tinkamai vertinti pažangą bei įgyvendinamų projektų efektyvumą, užkerta kelią nuosekliam tarpžinybiškumui ir neleidžia tinkamai išvengti funkcinio dubliavimo.

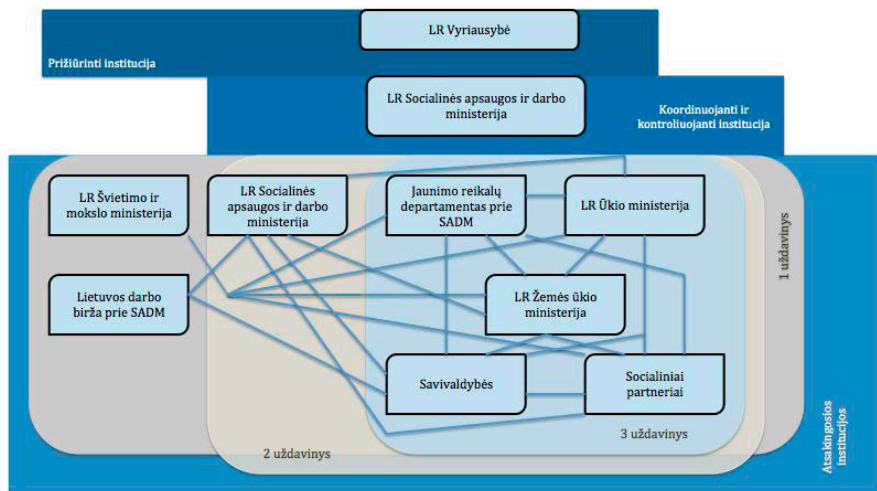


4 pav. Lietuvos verslumo skatinimo ES struktūrinės paramos institucinė sąranga (Šaltinis: parengta autoriaus)

Verslumo skatinimo institucinė sąranga, susijusi su ES struktūrine parama, tiesiogiai atspindi strategijos ir veiksmų programų įgyvendinimo atskaitomybės struktūrą (4 pav.). Verslumo skatinimui skirti projektai yra įgyvendinami dviem veiksmų programomis – Žmogiškųjų išteklių plėtros (ŽIPVP) ir Ekonomikos augimo. Su verslumo skatinimu dirba trys atsakingosios institucijos bei trys įgyvendinančios institucijos. Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM) bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM) yra atsakingos už ŽIPVP numatytų priemonių, skirtų skatinti verslumą, įgyvendinimą. Ūkio ministerija (ŪM) yra atsakinga už Ekonomikos augimo veiksmų programos priemones. Siekiant įgyvendinti priemones, pasitelktos trys įgyvendinančios institucijos: su ŠMM dirba Europos socialinio fondo agentūra, su SADM bei ŪM – UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA), o Lietuvos verslo paramos agentūra yra atsakinga už pagalbą įgyvendinant ŪM priemones. Dėl konkrečių priemonių šioje schemoje taip pat vaizduojamos papildomos institucijos – Lietuvos centrinė kredito unija yra paskirta verslumo skatinimo priemonės valdytoja, VšĮ „Investuok Lietuvoje“ ir „Versli Lietuva“, kurių savininkė ŪM, yra numatytos kaip vienintelės galimos vienos iš priemonių (Asistentas-3) pareiškėjos ir projektų pagal šią priemonę įgyvendintojos. Institucijų funkcijos apibrėžtos „Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas, taisyklėse“ (LR Vyriausybė, 2007).

Aukščiau išvardintos institucijos atsakingos už verslumo skatinimą, kiek siekia jų kompetencijos: SADM dirba su priemonėmis, skatinančiomis verslumą bei subsidijų verslumą, ŠMM yra atsakinga už priemones, susijusias su švietimu bei studijomis, ŪM – už priemones, skirtas padidinti veikiančių įmonių gyvybingumą ir įgyvendinti verslumo paskatinimo uždavinį.

Jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo institucinė atsakomybių sąranga yra gerokai painesnė (5 pav.). Nepaisant to, kad Nacionalinėje jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programoje aiškiai įvardijama, kurios institucijos atsakingos už kurių programos uždavinių ir priemonių įgyvendinimą, aiškus atsakomybių ir tarpžinybiškumo reikalavimų pasidalijimas jas įgyvendinant nėra numatytas.



— žymi institucijas, kurios kartu yra atsakingos už atskirų priemonių įgyvendinimą

### 5 pav. Jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo institucinė sąranga

(Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis Nacionaline jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 m. programa)

Jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programos įgyvendinimą Lietuvoje prižiūri Vyriausybė, o koordinuoja ir kontroliuoja SADM. Programa yra įgyvendinama iš valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų bendrųjų asignavimų bei ES struktūrinių fondų ir kitų lėšų. Programą įgyvendina šešios pagrindinės institucijos (SADM, JRD, ŠMM, ŪM, ŽŪM, Darbo birža), Lietuvos savivaldybės bei neapibrėžtas skaičius socialinių partnerių. Pažymėtina, kad SADM vienu metu yra ir koordinuojanti, ir įgyvendinanti institucija. Visos išvardintos institucijos yra atsakingos už pirmojo programos uždavinio įgyvendinimą, t.y. sukurti, įdiegti ir tobulinti verslumo ugdymo priemones. Už antrojo uždavinio įgyvendinimą yra atsakingos trys ministerijos (SADM, ŪM, ŽŪM), savivaldybės bei socialiniai partneriai. Šis uždavinys skirtas skatinti jaunimo ir jaunųjų ūkininkų verslo pradžią ir plėtrą. Trečiąjį uždavinį įgyvendina JRD, ŪM, ŽŪM, savivaldybės ir socialiniai partneriai. Juo siekiama stebėti jaunimo verslumo situaciją ir verslumo skatinimą, informuoti valstybės institucijas ir visuomenę apie verslumo skatinimą Lietuvoje.

Nors institucijų atsakomybių pasiskirstymas pagal įgyvendinamas priemones tematiškai atitinka institucijų kompetenciją, nėra aišku, kaip kiekviena iš institucijų konkrečiai prisideda prie jų įgyvendinimo, t.y. trūksta detalaus funkcinio pasiskirstymo tarp institucijų, siekiant kuo efektyviau išnaudoti priemonėms numatytas lėšas ir siekiant nustatytą rodiklį.

Apibrėžtos institucijų bendrosios atsakomybės: Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programos įgyvendinimo priemonių plane yra nurodyti tik atsakingi uždavinių ir priemonių vykdytojai, tačiau jų tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir funkcijų bei atsakomybių apibrėžimas nėra pateikiamas. Kito dokumento, kuris užpildytų šio apibrėžimo trūkumą, nėra. Galima teigti, kad tai lemia bendro koordinavimo ir atsakomybės už pasiektus rezultatus stoką. Trys ministerijos (ŠMM, SADM, ŪM), įgyvendinančios programą, taip pat yra atsakingos už ES struktūrinės paramos priemonių įgyvendinimą, tačiau nėra aišku, kaip užtikrinamas visų verslumo projektų finansavimo nuoseklumas, kiek jie papildo vienas kitą ir kiek persidengia savo rezultatu. Nėra dokumentų arba aprašų, kurie nurodytų, kaip nacionalinės programos priemonės yra susijusios su priemonėmis, įgyvendinamomis ES struktūrinės paramos lėšomis.

Aptarti duomenys rodo, kad vieningos verslumo skatinimo sistemos Lietuvoje nėra: ministerijos ir joms pavaldžios institucijos yra atsakingos už pavienes priemones ir jų įgyvendinimą, o vieno bendro tarpžinybinio mechanizmo, kuris užtikrintų veiklos efektyvumą – nėra. Taip pat nėra ilgalaikės bendros verslumo skatinimo strategijos, todėl sudėtinga vertinti pažangą iš atskirų programų ir priemonių ataskaitų, nėra sukurtas vienas bendras tarpžinybinis mechanizmas, kuris užtikrintų optimalų resursų panaudojimą, siekiant įgyvendinti numatytus tikslus.

### 1.3.2.2. Programos ir priemonės skatinti verslumą

Aptarta verslumo skatinimo schema remiasi Lietuvoje įgyvendinamomis programomis ir priemonėmis, kurių tikslai atspindi verslumo skatinimo turinį Lietuvoje. Šių priemonių finansavimas ir įsisavinimas bei priemonių tikslai ir rodikliai gali tinkamai atskleisti egzistuojančios sistemos privalumus ir trūkumus, leisti nustatyti, ar nėra funkcinio dubliavimo tarp skirtingų institucijų bei ar turimi resursai tinkamai išnaudojami.

Devynių verslumo skatinimo priemonių įgyvendinimui 2007–2013 m. laikotarpiu iš viso buvo numatyta skirti daugiau kaip 550 mln. litų, iš kurių daugiau kaip 96 proc. yra ES lėšos. Skirtas finansavimas siekia 96 proc. numatytos sumos, iš kurios arti 67 proc. lėšų jau yra išmokėta. Paramai gauti buvo pateikta 512 projektų, iš kurių 261 (50,9 proc.) buvo finansuoti ir yra įgyvendinti arba dar įgyvendinami (2 lentelė).

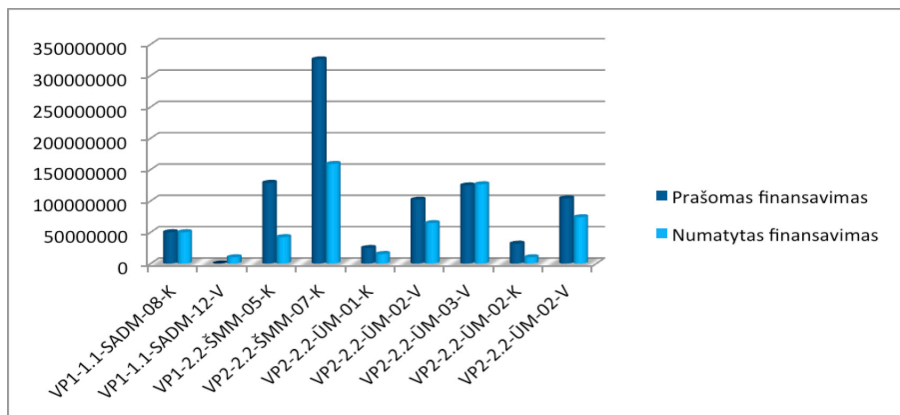
**2 lentelė.** Verslumo skatinimo priemonės, finansuojamos ES struktūrinės paramos lėšomis  
(šaltinis: parengta autoriaus, remiantis tinklapio [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt) 2013 m. rugpjūčio 12 d. duomenimis)

Priemonės numeris ir pavadinimas	Numatytas finansavimas		Skirtas finansavimas		Išmokėtos lėšos		Parašų skaičius	Finansuojami projektai
	Iš viso	ES lėšos	Iš viso	ES lėšos	Iš viso	ES lėšos		
VP1-1.1-SADM-08-K Verslumo skatinimas	50000000	50000000	50000000	50000000	50000000	50000000	1	1
VP1-1.1-SADM-12-V Subsidijos verslumui skatinti*	10000000	10000000	0	0	0	0	0	0
VP1-2.2-ŠMM-05-K Kalbų mokymo, verslumo ugdymo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimas ir diegimas	42219843	37243125	42219554,66	37242879,8	39851516,04	35156745,2	155	53
VP2-2.2-ŠMM-07-K Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas	158989613	143227969	156631367,55	141657542	118376783,07	105978183	259	163
VP2-2.2-ŪM-01-K Asistentas-1	15265749	15265749	14447164	14447164	6298520,68	6298520,68	31	22
VP2-2.2-ŪM-02-V Asistentas-2	64518576	64518576	44081352	44081352	33136714,49	33136714,49	16	8
VP2-2.2-ŪM-03-V Asistentas-3	126506894	126506894	122420779,3	122420779,3	65324476,78	65324476,78	14	13
VP2-2.2-ŪM-02-K Asistentas-4**	10000000	10000000	0	0	0	0	35	0
VP2-2.2-ŪM-02-V Dalinis palikanų kompensavimas	74000000	74000000	104000000	104000000	43734387,9	43734387,9	1	1

\* Kvietimas teikti paraiškas pagal šią priemonę paskelbtas 2013 m. rugpjūčio 29 d., galioja iki 2014 m. gegužės 31 d.

\*\* Priemonei „Asistentas-4“ pateiktos projektų paraiškos šiuo metu yra vertinamos, finansavimas bus skirtas ir atrinkti projektai bus įgyvendinami.

Pažymėtina, kad prašomos paramos dydis siekia net 892 mln. ir beveik 62 proc. viršija numatytą finansavimą. Tokie skaičiai rodo, kad paramos pasiūla ir paklausa yra nesubalansuota, t.y. verslumo skatinimo paramos poreikis yra gerokai didesnis nei planuojamas finansavimas šiai sričiai. Pagal tris iš devynių priemonių prašoma skirti suma atitiko arba buvo minimaliai mažesnė už numatytą finansavimą (6 pav.). Verslumo skatinimo priemonei numatytas finansavimas atitiko prašomą finansavimą, tačiau tai greičiausiai nulėmė priemonės turinys, t.y. ji skirta įsteigti kontroliuojantį fondą ir įgyvendinti finansų inžinerijos priemones. Keliais milijonais paramos mažiau nei numatyta buvo prašoma priemonėje Asistentas–3, skirtoje remti viešąsias verslo paslaugas ir kitą susijusią veiklą. Subsidijų verslumo skatinimui priemonei finansavimas nebuvo skirtas, nors numatytas finansavimas siekia 10 mln. litų, o pagal priemonės „Dalinis palūkanų kompensavimas“ rodiklius matomas didelis panašios paramos poreikis.



**6 pav.** Skirtumas tarp prašomo ir numatyto finansavimo verslumo skatinimo priemonėms 2007–2013 m. laikotarpiu (Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis 2013 m. rugpjūčio 12 d. duomenimis iš [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt))

Toks paramos pasiūlos ir paklausos atotrūkis (6 pav.) pabrėžia poreikį maksimaliai užtikrinti skirto finansavimo skirstymo ir panaudojimo efektyvumą, įgyvendinamų projektų tęstinumą bei efektyvų už priemonės atsakingų institucijų bendradarbiavimą. Taip pat jis pabrėžia būtinybę užtikrinti, kad nesidubliuotų pagal skirtingas priemones teikiamų ir finansuojamų projektų turinys, nors ir skiriasi jų galutiniai tikslai.

Lėšų poreikis, numatytas Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 m. programos įgyvendinimo priemonių plane, buvo daugiau kaip 120 mln. litų (Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių planas, 2008). Tinkamai įvertinti skirto finansavimo ir jo įsisavinimo neįmanoma dėl nuoseklios informacijos ir pažangos ataskaitų trūkumo. Pagrindinė informacija apie finansavimą, skirtą programos įgyvendinimui, pateikiama SADM metinėse veiklos ataskaitose, tačiau viešai prieinamos tik ataskaitos už 2011 ir 2012 m. bei SADM apibendrinta asignavimų informacija už 2009 m. Todėl pabrėžtina, kad pateikiami skaičiai gali neadekvačiai atspindėti realią situaciją. Remiantis prieinamais duomenimis, per 2009–2012 m. laikotarpį buvo patenkinta vos 54,6 proc. numatyto lėšų poreikio, t.y. 65,8 mln. litų. Lėšų

pasiskirstymas tarp programos tikslų taip pat yra labai nereprezentatyvus, nors, pavyzdžiui, įgyvendinti trečią programos tikslą numatytas lėšų poreikis buvo net 400 tūkst., iš prieinamų duomenų matoma, kad skirtų asignavimų suma tesiekia 5 tūkst. litų (3 lentelė).

### 3 lentelė. Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programos finansavimas

Programos tikslas	Numatomas lėšų poreikis*	Skirti asignavimai**
Sukurti, įdiegti ir tobulinti verslumo ugdymo priemonės	9460000	2991200
Skatinti jaunimo ir jaunųjų ūkininkų verslo pradžią ir plėtrą	110578611	62816770
Vykdyti jaunimo verslumo situacijos ir verslumo skatinimo stebėseną, informuoti valstybės institucijas ir visuomenę apie verslumo skatinimą Lietuvoje	400000	5000

\* Duomenys iš Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 m. programos įgyvendinimo priemonių plano

\*\* Pateikti skaičiai remiasi viešinamais duomenimis iš SADM metinių veiklos ataskaitų už 2011 ir 2012 m. bei informacija, pateikta dokumente „Koordinuojančios institucijos informacija apie tarpinstitucinės programos įgyvendinimą pagal gautą informaciją per 2009 m. ataskaitinį laikotarpį“, todėl gali būti nepilni.

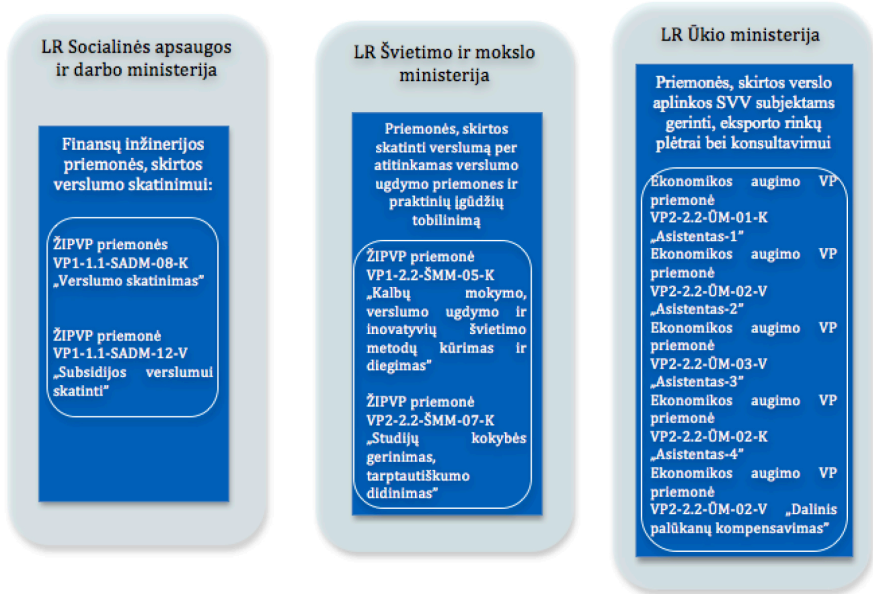
2012 m. buvo baigta įgyvendinti Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programa. Egzistuojantis informacijos apie programos finansavimą trūkumas (3 lentelė) rodo, kad trūksta programos įgyvendinimo pažangos giluminio įvertinimo ir pasiektų rezultatų susistemavimo. Pažymėtina ir tai, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas, įgyvendinant šią programą, negali būti vertinamas kaip pakankamai efektyvus. To pavyzdžiu gali būti laikoma ŪM pastaba dėl informacijos pateikimo apie programos įgyvendinimą 2009 m.: pastaboje nurodyta, kad įgyvendinamos priemonės nėra skirtos vien įgyvendinti šią programą, todėl pateikti duomenų apie lėšų panaudojimą ministerija negali (koordinuojančios institucijos informacija apie tarpinstitucinės programos įgyvendinimą pagal gautą informaciją per 2009 m. ataskaitinį laikotarpį. Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008-2012 metų programa. Strateginio planavimo metodikos 8 priedas).

Nuoseklus programos įvertinimo trūkumas patvirtina, kad jaunimo verslumo skatinimo priemonės nėra įgyvendinamos tinkamai koordinuojant veiksmus, skirstant finansavimą projektams ir vertinant numatytų tikslų pasiekimo pažangą. Tai, savo ruožtu, pabrėžia bendros verslumo skatinimo sistemos ydas. Bendra sistema (įskaitant kontrolę ir atskaitomybę), ypač atitinkamą programą įgyvendinant skirtingoms institucijoms, yra būtina, siekiant išvengti įgyvendinimo heterogeniškumo ir veiksmų dubliavimo.

Preziumuojant, kad bet kokių programų, priemonių, projektų įgyvendinimo pažangos ir rezultatų kontrolė bei vieša atskaitomybė Lietuvoje ir ES yra matoma kaip vienas iš efektyviausių būdų užtikrinant efektyvų ir skaidrų įgyvendinimą, nuoseklus programos įvertinimo trūkumas sudaro prielaidas tvirtinti, jog jaunimo verslumo skatinimo priemonės nėra įgyvendinamos tinkamai koordinuojant veiksmus, skirstant finansavimą projektams ir vertinant numatytų tikslų pasiekimo pažangą. Tai, savo ruožtu, nurodo bendros verslumo skatinimo sistemos trūkumą.

### 1.3.3. Verslumo skatinimo programų ir priemonių tikslai bei rodikliai

ES struktūrinių fondų 2007-2013 m. lėšomis finansuojamų verslumo skatinimo programų priemonės (dalies projektų pabaiga ir rodikliai įvertinti pažangą numatyti 2015 m.) yra numatyti aiškūs tikslai ir rodikliai, kurie turi būti pasiekti įgyvendinus projektus ir įsisavinus skirtą finansavimą. Tiesiogiai verslumo skatinimui yra numatytos devynios priemonės (7 pav.).



7 pav. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotų priemonių grupės  
(Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis veiksmų programų duomenimis bei duomenimis apie patvirtintas priemones)

ŽIPVP priemonės „Verslumo skatinimas“ tikslas yra sudaryti sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms bei fiziniams asmenims pradėti verslą, taip pat socialinėms įmonėms plėtoti savo verslą, naudojantis finansų inžinerijos priemonėmis, tuo skatinant verslumą ir savarankišką užimtumą. Šiam tikslui pasiekti buvo remiamas Verslumo paramos fondo steigimas bei įgyvendinamos finansų inžinerijos priemonės, jas derinant su mokymu ir konsultavimu. Siekiant vertinti pažangą bei pamatuoti rezultatų pasiekimą, priemonei buvo numatyti keturi rodikliai, kurie turi būti pasiekti iki 2015 m.:

- sukurtų naujų darbo vietų skaičius (N=1000);
- sėkmingai baigusiu mokymą asmenų skaičius (N=4500);
- asmenų bei įmonių, pasinaudojusių finansų inžinerijos priemone, skaičius (N=1200);
- mokyme dalyvavusių asmenų skaičius (N=5000).



Galima teigti, kad pasirinkti rodikliai yra tinkami pamatuoti, kaip pasiektas priemonės tikslas, nes atspindi produkto ir rezultato matavimą. Rodiklis „mokyje dalyvavusių asmenų skaičius“ matuoja projektų sukurtą produktą, o rodiklis „sėkmingai baigusių mokymą asmenų skaičius“ matuoja to produkto rezultatą. Atitinkamai rodiklis „asmenų bei įmonių, pasinaudojusių finansų inžinerijos priemone skaičius“ yra produkto, o „sukurtų darbo vietų skaičius“ – jo rezultato rodiklis. Teigtina, kad planuojant rodiklius, buvo laikomasi nuostatos, jog sėkmingas dalyvavimas mokymuose sumažina tikslinės grupės kompetencijos spragas ir padidina jų sėkmingumo galimybes. Tuo tarpu pasinaudojimas finansų inžinerijos priemonėmis didina galimybes sukurti naujas darbo vietas.

ŽIPVP priemonė „Subsidijos verslumui skatinti“ buvo numatyta kaip pagalbinė verslumo skatinimo priemonė ir turėjo būti skirta subsidijoms iš dalies kompensuoti darbo užmokestį Verslumo skatinimo fondo paskolų gavėjams. Buvo numatoma, kad iki 2015 m. subsidijomis pasinaudos 600 asmenų. Pažymėtina, kad iki šiol nei vienas projektas pagal šią priemonę nėra įgyvendinamas, nes kvietimas teikti paraiškas projektams pagal šią priemonę buvo paskelbtas tik 2013 m. rugpjūčio 29 d. (galioja iki 2014 m. gegužės 31 d.).

Už šių dviejų priemonių įgyvendinimą yra atsakinga SADM. Apibendrinus, pagal priemonių turinį jos galėtų būti apibrėžtos kaip *finansų inžinerijos priemonės, skirtos verslumo skatinimui*.

Trečioji ŽIPVP priemonė, skirta verslumui skatinti, yra „*Kalbų mokymo, verslumo ugdyimo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimo ir diegimo*“ priemonė. Ji yra skirta tobulinti švietimo sistemą. Viena iš remiamų priemonės veiklų yra verslumo ugdyimo priemonių sukūrimas, diegimas ir tobulinimas. Priemonei numatyti šie rodikliai:

- mokytojų (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie gavo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją, dalis (80 proc.);
- moksleivių (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie gavo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją, dalis (80 proc.);
- mokytojų (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie gavo neformaliojo švietimo programos baigimo pažymėjimus, dalis (90 proc.);
- mokymosi visą gyvenimą sistemos administracijos darbuotojų, kurie gavo neformaliojo švietimo programos baigimo pažymėjimus, dalis (90 proc.);
- švietimo pagalbos darbuotojų, kurie gavo neformaliojo švietimo programos baigimo pažymėjimus, dalis (90 proc.);
- mokytojai (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie mokėsi pagal formaliojo švietimo programas (N=250);
- mokytojai (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie mokėsi pagal neformaliojo švietimo programas (N=13000);
- moksleiviai (bendrasis ugdymas ir profesinis mokymas), kurie mokėsi pagal formaliojo švietimo programas (N=35000);
- mokymosi visą gyvenimą sistemos administracijos darbuotojai, kurie mokėsi pagal neformaliojo švietimo programas (N=1000);
- švietimo pagalbos specialistai, kurie mokėsi pagal neformaliojo švietimo programas (N=1000).

Nors šiai priemonei yra numatyta net 10 rodiklių, nei vienas iš jų nėra tiesiogiai susijęs su verslumo projektų pažangos ir efektyvumo vertinimu. Visi numatyti rodikliai susiję su mokytojų ir moksleivių kvalifikacijos pripažinimo, formaliojo ir neformaliojo švietimo programų baigimo ir pan. pažymėjimų gavimu. Tai reiškia, kad nors numatoma veikla kurti ir

diegti verslumo ugdymo priemonės, realus šios veiklos produktas ir rezultatas nėra matuojamas. Nėra aišku, kaip šie rodikliai matuoja verslumo ugdymo priemonių kūrimo ir diegimo veiklos rezultatus, t.y. nenumatytas nei vienas rodiklis, skirtas matuoti, kiek tokių priemonių buvo įdiegta arba sukurta, – realūs šios veiklos pasiekimai nėra matuojami, todėl nėra instrumento tinkamai vertinti šių veiklų/projektų įgyvendinimo efektyvumą. Jeigu numatant rodiklius buvo laikomasi nuostatos, kad kvalifikacijos kėlimas/pripažinimas tiesiogiai susijęs su verslumo ugdymo priemonių kūrimu ir diegimu, tokiu atveju vis tiek trūksta numatyto rezultato rodiklio.

Ketvirtoji ŽIPVP priemonė yra „*Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas*“. Šiai priemonei numatyta 11 rodiklių, kuriuos reikia pasiekti iki 2015 m.:

- studentų (aukštojo mokslo studijos), kurie gavo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją, dalis (80 proc.);
- dėstytojų, kurie gavo neformaliojo švietimo programos baigimo pažymėjimus, dalis (90 proc.);
- studentų (aukštojo mokslo studijos), kurie gavo neformaliojo švietimo programos baigimo pažymėjimus, dalis (90 proc.);
- studentai (aukštojo mokslo studijos), kurie mokėsi pagal formaliojo švietimo programas (N=2120);
- dėstytojai (aukštojo mokslo studijos), kurie mokėsi pagal neformaliojo švietimo programas (N=3380);
- studentai (aukštojo mokslo studijos), kurie mokėsi pagal neformaliojo švietimo programas (N=200);
- parengtos studijų programos (N=20);
- atnaujintos studijų programos (N=40);
- parengtos jungtinės studijų programos (N=10);
- dėstytojų stažuotės (N=130);
- teigiamai įvertintos studijų programos (N=30).

Vienas iš šios priemonės tikslų yra stiprinti studentų verslumą, ugdant jų praktinius įgūdžius per praktiką bei stažuotes ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Atskiro rodiklio šių veiklų rezultatams matuoti vėlgi nėra numatyta. Jis laikytinas sudedamąją dalimi rodiklių, matuojančių skaičių studentų, kurie gavo kvalifikaciją ir/arba neformaliojo švietimo programų baigimo pažymėjimus, nors, pavyzdžiui, rodiklis dėstytojų stažuotėms matuoti yra numatytas. Tinkamo rodiklio suformulavimas nekainuotų papildomų resursų, nes informacija apie studentų stažuotes ir praktiką yra kaupiama švietimo ir mokslo įstaigose. Kaip ir aukščiau minėtos priemonės atveju, atitinkamų projektų pažanga ir efektyvumas nėra vertinamas, nes nėra aišku, kaip kinta (gerėja, blogėja) studentų įsitraukimas į praktiką ir stažuotes.

Už pastarųjų dviejų priemonių įgyvendinimą yra atsakinga ŠMM. Jos apibendrintai gali būti įvardijamos kaip *priemonės, skirtos skatinti verslumą per atitinkamas verslumo ugdymo priemones ir praktinių įgūdžių tobulinimą*.

Likusios penkios priemonės priskiriamos Ekonomikos augimo veiksmų programai. Priemonės „Asistentas-1“ – „Asistentas-4“ yra skirtos įgyvendinti programos uždavinį dėl įmonių gyvybingumo padidinimo ir verslumo paskatinimo.

Priemonė „Asistentas-1“ skirta didinti asociuotų verslo struktūrų teikiamų paslaugų prieinamumą šalies įmonėms. Pagal ją remiamos veiklos, susijusios su renginių organizavimu, galimybių studijomis bei ekspertų samdymu, siekiant palengvinti įmonių verslo pradžia,

augimą bei užsienio rinkų plėtrą. Priemonės įgyvendinimo stebėsenai numatyta 10 rodiklių, kuriuos reikia pasiekti iki 2015 m.:

- įmonės, eksportuojančios į naujas rinkas po projekto įgyvendinimo (10 proc.);
- įmonės, išplėtusios savo esamas eksporto rinkas po projekto įgyvendinimo (30 proc.);
- įmonių, dalyvavusių projekto veiklose, eksporto padidėjimas (20 proc.);
- įmonėse, dalyvavusiose projekto veiklose, sukurtos arba išsaugotos darbo vietos (N=100);
- verslo aplinkos gerinimo projektai (N=10);
- įmonių, dalyvavusių pareiškėjo organizuotuose renginiuose, skaičius N= (100);
- įmonių, pasinaudojusių pareiškėjo suteiktomis ekspertinėmis paslaugomis, skaičius (N=50);
- įmonių, pasinaudojusių atliktomis galimybių studijomis, skaičius N= (30);
- įmonių, dalyvavusių tarptautinėse parodose, skaičius (N=50);
- įmonių, dalyvavusių kontaktų mugėse, verslo misijose, skaičius (N=80).

Pažymėtina, kad rodikliai, vertinantys šių priemonių projektų įgyvendinimo efektyvumą numatyti tinkamai, nes produkto rodikliai yra tiesiogiai susiję su rezultato rodikliais, kurie atspindi remiamas veiklas, t.y. rodikliai suformuluoti laikantis logikos, kad dalyvavimas projektuose, renginiuose, konsultacijose ir pan. sukurią teigiamus rezultatus – leidžia išplėsti eksporto rinkas ir apimtis, kurti ir išsaugoti darbo vietas. Tokių rodiklių nustatymas leidžia tinkamai vertinti verslumo skatinimo projektų, įgyvendinamų pagal šią priemonę, efektyvumą.

Priemonė „Asistentas-2“ yra skirta menų inkubatorių kūrimui ir plėtrai, kuriose gali įsikurti ir plėstis SVV įmonės. Šios priemonės lėšomis remiamos vadinamosios „kietosios“ veiklos, skirtos inkubatorių pastatų statybai, rekonstravimui ir įrengimui. Šioje priemonėje numatyti keturi rodikliai:

- pastatyti, rekonstruoti ir įrengti menų inkubatorius (N=12);
- SVV subjektai, įsikūrę menų inkubatoriuje per 3 metus po projekto įgyvendinimo (N=100);
- verslo aplinkos gerinimo projektai (N=12);
- ES struktūrinės paramos lėšomis paremtų menų inkubatorių pastatų plotas (N=18000 kv. metrų).

Numatyti rodikliai yra tiesiogiai susiję su remtinomis veiklomis, tačiau pačiuose rodikliuose galime įžvelgti trūkumų. Pavyzdžiui, rodiklyje dėl SVV įsikūrimo inkubatoriuje numatytas 3 metų terminas neleis 2015 m., iki kurių turi būti pasiektas rodiklis, įvertinti, ar jis pasiektas, nes projektai dar tęsiasi. Rodiklis dėl ES lėšomis paremtų inkubatorių ploto taip pat nėra pakankamai tikslingas, nes veikiančių inkubatorių plotas, jei jis nėra užpildytas SVV subjektais, neišreiškia projektų efektyvumo. Jei būtų nustatyta, kad nemaža dalis inkubatorių patalpų yra laisva, galima būtų pagrįstai kalbėti apie lėšų panaudojimo neefektyvumą.

Priemonė „Asistentas-3“ yra skirta remti viešąsias paslaugas verslui, verslumo didinimo, SVV plėtros skatinimo, užsienio prekybos ir eksporto plėtojimo, investicijų pritraukimo ir Lietuvos ekonominio įvaizdžio kūrimo bei žinomumo didinimo veiklas. Šiai priemonei numatyta dešimt rodiklių:

- įvertinti šakų (pošakių) konkurencingumo didinimo veiksnių planai (N=12);
- konsultuotų įmonių eksporto ir (arba) darbo našumo padidėjimas (10 proc.);
- Lietuvos žinomumo padidėjimas (10 proc.);

- įkurtos naujos įmonės (N=100);
- įmonės, pradėjusios eksportuoti produkciją ir (arba) išplėtusios eksportą į naujas rinkas (N=280);
- sukurtos darbo vietos (N=1500);
- verslo aplinkos gerinimo projektai (N= 15);
- atliktos šakų (pošakių) konkurencingumo vertinimo studijos, Lietuvos ir užsienio rinkų ir (arba) sektorių sąlygų palyginimai (N=112);
- įgyvendintos rinkodaros priemonės (N=1560);
- konsultuoti verslo plėtros klausimais verslo subjektai (N=4000).

Produkto ir rezultato rodikliai nėra iki galo tarpusavyje subalansuoti. Taip pat kyla klausimas dėl kai kurių rodiklių apskaičiavimo metodikų, pavyzdžiui, Lietuvos žinomumo padidėjimo atitinkamu procentu. Pažymėtina, kad dalis šios priemonės rodiklių sutampa su priemonės „Asistentas-1“ rodikliais, t.y. rodikliai, matuojantys įmonių eksporto plėtrą, darbo vietų kūrimą, verslo aplinkos gerinimo projektų skaičių. Toks rodiklių dubliavimas kelia pagrįstą klausimą dėl skirtingų priemonių egzistavimo būtinumo, jei jų veiklos panašios, o rezultatas turi būti toks pat (skirtis tik skaitmeninė išraiška). Atsižvelgiant į tai, kad paramos paklausa ir pasiūla kai kur itin nesubalansuota, derėtų įvertinti tam tikrų atskirų priemonių atsisakymą/sujungimą, taip didinant paramos panaudojimo efektyvumą. Dar vienas argumentas už atitinkamą peržiūrą yra tai, kad už visų šių priemonių įgyvendinimą yra atsakinga ta pati institucija.

Priemonė „Asistentas-4“ yra skirta veikloms, numatančioms informacinių renginių, skatinančių verslumą (ypač moterų ir jaunimo), naujų SVV subjektų steigimą ir plėtrą, verslo partnerystės tinklų susidarymą, aukštos kokybės konsultacinių paslaugų teikimą. Priemonei numatyti keturi rodikliai:

- įmonėse, kurios pasinaudojo suteiktomis paslaugomis, sukurtos naujos ir išsaugotos darbo vietos (N=200);
- įsteigti nauji SVV subjektai (N=60);
- paslaugas gavę dalyviai (N=5000);
- verslo aplinkos gerinimo projektai (N=5).

Šios priemonės, kaip ir kitų „Asistentas“ priemonių rodikliai, iš dalies persidengia. Taip pat ne visi rodikliai, skirti matuoti projektų efektyvumą, yra aiškūs. Pavyzdžiui, informacinių renginių, skatinančių verslumą, projekto efektyvumas gali būti sunkiai matuojamas pasitelkus išvardintus rodiklius.

Penktoji Ekonomikos plėtros veiksmų programos priemonė „Dalinis palūkanų kompensavimas“ yra skirta SVV subjektų finansinės naštos palengvinimui, taip skatinant jų plėtrą. Šiai priemonei numatytas vienas rodiklis – paramą gavę SVV subjektai, kurių iki 2015 m. turėtų būti 2400. Pasirinktas rodiklis tinkamai matuoja remiamų veiklų efektyvumą.

Apibendrinant penkias Ekonomikos augimo veiksmų programos priemones, galima teigti, kad jos yra *skirtos verslo aplinkos SVV subjektų gerinimui, eksporto rinkų plėtrai bei konsultavimui*. Už visų jų įgyvendinimą yra atsakinga ŪM.

Taip pat pastebima, jog ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų priemonių tikslai suformuluoti aiškiai, tinkamai pateikiami pagal jas remiamų veiklų sąrašai, tačiau projektų efektyvumui matuoti nustatyti rodikliai ne visada tinkami. Kaip aptarta aukščiau, dalis rodiklių nematuoja priemonėse numatytų remti veiklų pažangos (nei produkto, nei rezultato arba tik vieną iš jų), dalis numatytų produkto ir rezultato rodiklių nėra tinkamai tarpusavyje

subalansuoti, nemažai rodiklių remiasi bendra logika, kad į projektų veiklas įtraukus tikslines grupes, teigiamas rezultatas bus sukurtas savaime, nors taip nebūtinai yra. Teigtina, kad rodiklių sistema turi būti tobulinama, jog vertintų ne pažangą apskritai, o konkrečių veiklų rezultatus ir jų efektyvumą.

Nacionalinėje jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programoje yra numatyti 3 uždaviniai ir 22 priemonės (žr. 4 lentelė). Priešingai nei ES struktūrinės paramos atveju, rodiklių sistema šiai programai nėra numatyta, jų pasiekimo pažanga nėra centralizuotai vertinama. Kai kurioms priemonėms yra suformuluoti rodikliai (pvz.. kasmet įsteigti ne mažiau kaip 10 mokomųjų bendrovių, inicijuoti 10 verslo praktinio mokymo firmų steigimą), tačiau nėra aišku, kas ir koku mastu yra atsakingas už jų pasiekimo matavimą, nes beveik už visas priemones atsakingos bent kelios institucijos, neturinčios bendro priemonės įgyvendinimo plano. Nėra aišku, kaip kiekvienos priemonės atveju institucijos pasiskirsto atsakomybėmis. Tokia situacija neleidžia tinkamai vertinti verslumo skatinimo projektų efektyvumo, matuoti pažangos ir pagrįstai įvertinti, ar 2012 m. baigta įgyvendinti programa buvo sėkminga.

Nors visos priemonės yra skirtos konkrečiai visuomenės grupei – jaunimui, savo uždaviniais jos kokybiškai nesiskiria nuo ES struktūrinėmis lėšomis remiamų priemonių. *Verslumas yra skatinamas per ugdymo (ypač praktinio) ir švietimo, informavimo, konsultavimo, finansinės paramos projektus.* Dalis šių priemonių įgyvendinama ir pasitelkiant struktūrinę ES paramą (pvz., per verslo informacinius centrus ir verslo inkubatorius organizuoti viešųjų verslo informavimo, konsultavimo, mokymo ir panašių paslaugų teikimą jaunimui; atrinkti ir apdovanoti geriausių jaunimo verslo idėjų autorius ir geriausių jaunuosius verslininkus; teikti paskolų garantijas jauniems ūkininkams ir kitiems jauniems asmenims žemės ūkio ir alternatyviai žemės ūkio veiklai plėtoti kaimo vietovėse), tačiau nėra aišku, kaip šios dvi schemos sujungiamos – kurių programos priemonių projektai tampa ES struktūrinės paramos įsisavimo projektais, kaip jie atitinka veiksmų programų priemonių keliamus tikslus ir ar yra matuojamas jų indėlis į tų priemonių rodiklių pasiekimą. Šioms dviem egzistuojančioms schemoms trūksta integralumo ir platesnio požiūrio į galutinį verslumo skatinimo tikslą.

**4 lentelė.** Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programos 2008–2012 m. uždaviniai, priemonės ir atsakingos institucijos (2008)

Uždaviniai	Priemonės	Atsakingos institucijos
1. Sukurti, įdiegti ir tobulinti verslumo ugdymo priemones	1.1. Parengti ir išleisti verslumo ugdymo integravimo į bendrojo lavinimo mokyklų mokomuosius dalykus programą ir metodinę medžiagą	ŠMM, Jaunimo reikalų departamentas prie SADM (Jaunimo reikalų departamentas)
	1.2. Kasmet papildomai įsteigti ne mažiau kaip 10 mokinių mokomųjų bendrovių	ŠMM
	1.3. Plėtoti Lietuvos verslo praktinio mokymo firmų modelį įvairių grupių ir tipų mokyklose	ŠMM, ŪM
	1.4. Inicijuoti 10 verslo praktinio mokymo firmų įvairių grupių ir tipų mokyklose steigimą	ŠMM, ŪM
	1.5. Parengti mokytojų verslumo ugdymo programą ir organizuoti mokymą	ŠMM, ŪM, ŽŪM
	1.6. Inicijuoti ir organizuoti verslininkų dalyvavimą verslumo ugdymo projektuose	ŠMM, socialiniai partneriai

Uždaviniai	Priemonės	Atsakingos institucijos
1. Sukurti, įdiegti ir tobulinti verslumo ugdymo priemones	1.7. Plėtoti neformalųjį jaunimo verslumo ugdymą įgyvendinant jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų projektus	Jaunimo reikalų departamentas, savivaldybės
	1.8. Teikti jaunimui informavimo apie galimybes pradėti savo verslą ir profesionalio orientavimo paslaugas	SADM, Lietuvos darbo birža prie SADM, savivaldybės
	1.9. Parengti ir leisti kasmetinį leidinį apie sėkmingą jaunimo verslą ir jį skleisti verslumą skatinančiose institucijose	Jaunimo reikalų departamentas, socialiniai partneriai
2. Skatinti jaunimo ir jaunųjų ūkininkų verslo pradžią ir plėtrą	2.1. Per verslo informacinius centrus ir verslo inkubatorius organizuoti viešųjų verslo informavimo, konsultavimo, mokymo ir panašių paslaugų teikimą jaunimui	ŪM, SADM, ŽŪM, savivaldybės
	2.2. Sukurti ir plėtoti jaunimo verslumo informacinį ir mentorystės tinklą	Jaunimo reikalų departamentas, ŪM, socialiniai partneriai
	2.3. Atlikti tyrimą dėl tikslingumo parengti Lietuvos Respublikos jaunimo įmonės įstatymo projektą	ŪM
	2.4. Tyrimu nustačius Lietuvos Respublikos jaunimo įmonės įstatymo projekto parengimo tikslingumą, parengti ir pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei Lietuvos Respublikos jaunimo įmonės įstatymo projektą	ŪM
	2.5. Atrinkti ir apdovanoti geriausių jaunimo verslo idėjų autorius ir geriausius jaunuosius verslininkus	ŪM, SADM, ŽŪM, Jaunimo reikalų departamentas, socialiniai partneriai
	2.6. Organizuoti jaunimo verslo tyrimų ir mokymo, dalijimosi gerąja patirtimi projektų rengimą	Jaunimo reikalų departamentas, savivaldybės
	2.7. Teikti paskolų garantijas jauniems ūkininkams ir kitiems jauniems asmenims žemės ūkio ir alternatyviai žemės ūkiui veiklai plėtoti kaimo vietovėse	ŽŪM
	2.8. Kompensuoti jauniems ūkininkams bankų teikiamų paskolų žemės ūkio ir alternatyviai žemės ūkiui veiklai plėtoti kaimo vietovėse palūkanų dalį	ŽŪM
	2.9. Kompensuoti jauniems ūkininkams dalį savanoriškojo pasėlių, gyvūnų, žemės ūkio technikos ir gamybinių pastatų draudimo nuo nepalankių gamtinių sąlygų ir gyvūnų bei augalų ligų įmokų	ŽŪM
	2.10. Teikti įsikūrimo paramą jauniems ūkininkams pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 metų programos priemonę „Jaunųjų ūkininkų įsikūrimas“	ŽŪM

Uždaviniai	Priemonės	Atsakingos institucijos
3. Vykdyti jaunimo verslumo situacijos ir verslumo skatinimo stebėseną, informuoti valstybės institucijas ir visuomenę apie verslumo skatinimą Lietuvoje	3.1. Atlikti tyrimus jaunimo verslumo ir jaunimo verslo situacijai Lietuvoje įvertinti	Jaunimo reikalų departamentas
	3.2. Atlikus tyrimus jaunimo verslumo ir jaunimo verslo situacijai Lietuvoje įvertinti, parengti rekomendacijas, kaip skatinti jaunimo verslumą savivaldybėse, ir supažindinti su jomis savivaldybių atstovus	Jaunimo reikalų departamentas, ŪM, ŽŪM
	3.3. Organizuoti renginius, kuriuose valstybės institucijos ir socialiniai partneriai galėtų dalytis verslumo skatinimo patirtimi, supažindinti visuomenę su programa, jos priemonėmis ir rezultatais, rengti palankią verslui jaunimo ir visuomenės nuomonę formuojančius renginius ar akcijas	Jaunimo reikalų departamentas, savivaldybės, socialiniai partneriai

Nors visos priemonės yra skirtos konkrečiai visuomenės grupei – jaunimui, savo uždaviniais jos kokybiškai nesiskiria nuo ES struktūrinėmis lėšomis remiamų priemonių. Verslumas yra skatinamas per ugdymo (ypač praktinio) ir švietimo, informavimo, konsultavimo, finansinės paramos projektus. Dalis šių priemonių įgyvendinama ir pasitelkiant ES struktūrinę paramą (pvz.: per verslo informacinius centrus ir verslo inkubatorius organizuoti viešųjų verslo informavimo, konsultavimo, mokymo ir panašių paslaugų teikimą jaunimui), tačiau kaip šios dvi schemas sujungiamos nėra aišku – kurių programos priemonių projektai tampa ES struktūrinės paramos įsisavimo projektais, kaip jie atitinka veiksmų programų priemonių keliamus tikslus ir ar yra matuojamas jų indėlis į tų priemonių rodiklių pasiekimą? Šioms dviems egzistuojančioms schemoms trūksta integralumo ir platesnio požiūrio į galutinį verslumo skatinimo tikslą.

Nacionaliniam jaunimo verslumo skatinimui numatyti aiškūs tikslai ir uždaviniai. Kalbant apie priemones – jos nėra iki galo tinkamai parinktos, nes neretai išreikšia skirtingą priemonių lygmenį, t.y. ne visos priemonės yra vienodai detalios (dalis jų yra labai bendros, dalis labai detalios). Rodiklių sistema išvis nėra numatyta jaunimo verslumo skatinimo projektams, todėl nėra aišku, kaip turėtų būti vertinama pažanga ir rezultatų pasiekimas. Formuluojuot jaunimo verslumo skatinimo programą ateinančiam laikotarpiui, būtina joje formuluoti vienodo „lygio“ priemones ir numatyti bendrą rodiklių sistemą.

Apibendrintai galima teigti, kad savo tematinės kompetencijos ribose institucijos yra tinkamai paskirstytos tarp verslumo skatinimo priemonių, tačiau tai nebūtinai leidžia išvengti besidubliuojančių funkcijų ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumo.

### 1.3.3.1. Verslumą skatinančių institucijų funkcijų dubliavimas

Išanalizavus verslumo skatinimo projektų, finansuojamų iš ES struktūrinių fondų, institucinę sąrangą matyti, kad institucijų funkcijos yra tinkamai paskirstytos ir iš esmės nesidubliuoja. SADM yra atsakingas už finansų inžinerijos priemones, ŠMM dirba su verslumo ugdymo priemonėmis ir praktinių įgūdžių tobulinimu Lietuvos švietimo sistemos dalyviams, ŪM įgyvendina priemones, skirtas gerinti verslo aplinkos SVV subjektus, bei juos konsultuoti (5 lentelė). Tikėtina, kad nesidubliuojančių funkcijų tarp ministerijų išvengiama dėl egzistuojančios labai detalios ES struktūrinės paramos panaudojimo schemas, apimančios ir atskaitomybės mechanizmą bei viršnacionalinę kontrolę.

**5 lentelė.** Institucijų funkcijų dubliavimas (Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis Nacionaline jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 m. programa)

Priemonės numeris*	ŠMM	JRD	ŪM	ŽŪM	Darbo birža	Savivaldybės	Socialiniai partneriai	SADM
1.1								
1.2								
1.3								
1.4								
1.5								
1.6								
1.7								
1.8								
1.9								
2.1								
2.2								
2.3								
2.4								
2.5								
2.6								
2.7								
2.8								
2.9								
2.10								
3.1								
3.2								
3.3								

\* priemonių pavadinimai pateikti 3 lentelėje

Funkcijų dubliavimas atsiskleidžia įgyvendinant nacionalinio lygmens verslumo skatinimo programą (5 lentelė), nes nėra sukurto aiškaus ir nuoseklaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmo. Už daugelį priemonių atsakingos kelios institucijos, tačiau nebuvo numatyta schema, pagal kurią jos turėtų siekti priemonių tikslų, nedubliuojant vykdomų projektų. Nebuvo nustatytos konkrečios kiekvienos institucijos funkcijos bei kiekvienos iš jų indėlis pasiekiant galutinį priemonės tikslą (remiantis Nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metų programos įgyvendinimo priemonių planu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 2 d.). Galima teigti, jog kelios atsakingos institucijos veikia siekdamos to paties tikslo, neturėdamos detaliai įvardytų įgaliojimų (vykdymas paliktas kiekvienos iš atsakingų institucijų atsakomybei) ir galiausiai nėra vienos atsakingos institucijos už galutinį rezultatą bei bendrą vykdomų projektų efektyvumą.

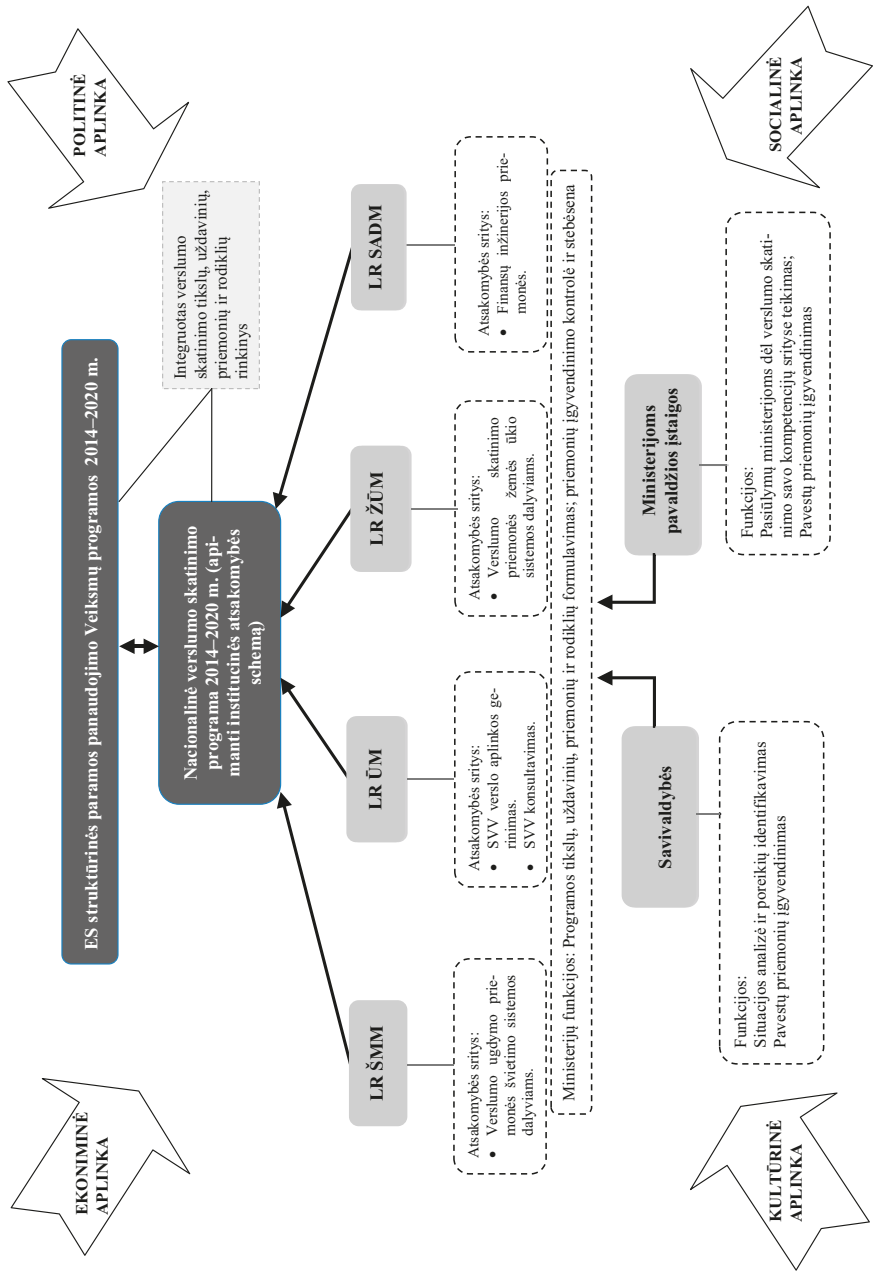


### 1.3.4. Verslumo skatinimo sistemos optimizavimo prielaidos Lietuvoje

Siekiant optimizuoti dabartinę verslumo skatinimo sistemą ir išvengti institucijų funkcijų dubliavimo, siūloma tinkamai integruoti nacionalinių verslumo skatinimo programų ir ES struktūrinės paramos lėšomis finansuojamų programų priemones. Pirmiausiai siūloma parengti nacionalinę verslumo skatinimo programą 2014–2020 m., kuri integruotų ir dabartinės jaunimo verslumo skatinimo programos atitikmenį. Kadangi ES struktūrinės paramos planavimas 2014–2020 m. jau vyksta, tikėtina, kad nacionalinė programa būtų sukurta, turint pradinį veiksmų programų tikslus, uždavinius, priemones ir rodiklius. Remiantis jais, siūloma skurti nacionalinę strategiją, kuri, esant poreikiui, galėtų būti išplėsta papildomomis priemonėmis ir rodikliais, t.y. nacionalinė programa ir ES veiksmų programos galėtų apimti ne tik bendras, bet ir atskiras veiklas. Veiksmų programos ir nacionalinė programa turėtų sudaryti nuoseklų verslumo skatinimo priemonių rinkinį. Kiekviena iš atsakingų ministerijų privalėtų užtikrinti ir pagrįsti jos siūlomų priemonių atitikimą Lietuvos ir ES strateginiams tikslams. Šio priemonių rinkinio (kaip ir visos struktūrinės paramos) įgyvendinimą koordinuotų Finansų ministerija, kuriai būtų atskaitingos kitos ministerijos, teikiančios jai pažangos ataskaitas. Būtina pasirinkti tinkamus, išmatuojamus ir priemonių remiamas veiklas atspindinčius rodiklius, nes tik jų dėka galima pagrįstai įvertinti įgyvendinamų projektų efektyvumą.

Pagrindinę verslumo skatinimo sąrangą turėtų sudaryti keturios ministerijos – ŠMM, ŪM, ŽŪM ir SADM, kurių atsakomybių ribos būtų aiškiai apibrėžtos. Kiek leidžia kompetencijų ribos, savivaldybėms ir ministerijoms pavaldžios įstaigos turėtų teikti ministerijoms informaciją apie esamą verslumo situaciją ir nustatytus poreikius. Ministerijoms pavedus, jos galėtų būti atsakingos už tam tikrų priemonių įgyvendinimą, laikantis visų priemonių įgyvendinimo efektyvumo vertinimo reikalavimų ir, esant poreikiui, užtikrinant tarpžinybiškumą.

Verslumo skatinimo sistemos optimizavimo schema, apibrėžianti pagrindines ministerijų bendrųjų atsakomybių sritis ir funkcijas, pateikiama 8 paveiksle.



8 pav. Versluma skatīšanas sistēma, remiantis teorinjo tyrimo rezultātiem (Šaltinis: parengta autoriam)

## 2. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTŲ PAGRĮSTUMO IR VERIFIKAVIMO TYRIMO METODOLOGIJĄ BEI METODIKĄ

### 2.1. Tyrimo metodologija

Kaip aptarta įvade, tyrimas grindžiamas pragmatizmo, holizmo ir pozityvizmo filosofinėmis kryptimis. *Pragmatizmo* filosofijos, išvystytos Ch.S. Peirce'o (1839–1914), W. Jameso (1842–1910) ir J. Dewey'io (1859–1952), nuostata teigia, kad pažinti daiktą, – reiškia žinoti praktines pasekmes, kurias tas daiktas ar žmogaus veiksmas jui gali sukelti, ir suvokti jo poreikį. Pragmatizmo filosofai akcentavo, kad tiesa yra tai, ką patvirtina praktinės išvados. Pragmatizmas išryškina visuomeninės patirties panaudojimo poreikį, sprendžiant reikšmingas problemas. Taigi pragmatizmas šiame darbe pagrindžia du svarbius aspektus: 1) verslumo skatinimas yra pragmatinė veikla, realizuojama asmens ir visuomenės gerovės kūrimo tikslais, ir 2) veiksmingai veikianti šalies verslumo skatinimo sistema paveikia šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą.

*Holizmas* (gr. *holos* – visas) – idealistinės filosofijos kryptis, reikalaujanti suvokti reiškinių kaip vientisą visumą. Holizmo koncepcija, 1920 m. pagrįsta J.Ch. Smutso, išreiškia idėją, kad sistemą, kaip visumą, išreiškia jos sudėtinių dalių elgesys; sistemoje atsiranda sinergijos efektas, kuris nulemia sistemos elgesį ir savybes. Taigi norint suprasti atskiras sistemos dalis, būtina suprasti jų sąryšius, nes viskas egzistuoja tik esant sąveikai bei sąryšio ir prasmės kontekste. Taigi holistinis požiūris reikalauja suvokti verslumo skatinimo sistemą kaip vientisą visumą, netolygią jos elementų sumai. Taip pat nurodoma, kad verslumo skatinimo sąrangos fenomenas egzistuoja tam tikroje supančioje aplinkoje, kuri priklauso nuo šalies ekonomikos lygio, politinio konteksto, socialinių ekonominių sąlygų, kultūros tradicijų, vyraujančio vertybinio požiūrio.

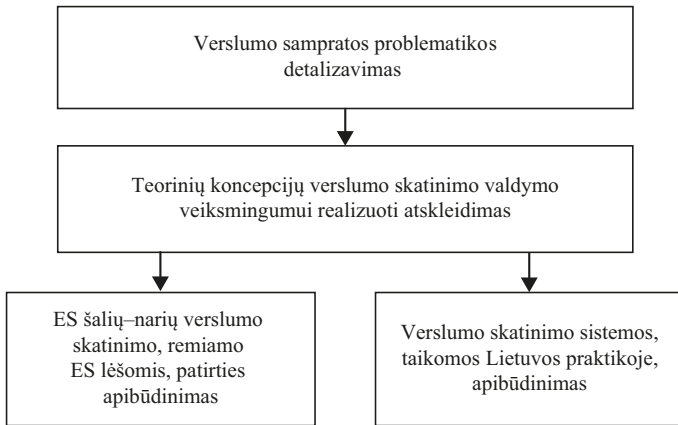
*Pozityvizmas*, išplėtotas A. Comte's (1798-1857), yra filosofinė mąstysena, kuri remiasi empiriniu pažinimu ir akcentuoja, kad vienintelis tikras pažinimas yra mokslinis. Pozityvizmas šalinasi nemoksliskumo, t.y. to, ko negalima pagrįsti mokslinio tyrimo metodais. Pozityvizmo atstovų teigimu, mokslas turi būti siejamas ne su priežasčių paieška, siekiant paaiškinti reiškinių esmę (keliant klausimą „kodėl?“), bet su tyrimu, apibrėžiančiu sprendimo būdus ir atsakančiu į klausimą „kaip?“. Šiame disertaciniame darbe pozityvimo idėjos pritaikytos atliekant verifikuojant verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus.

*Institucinė teorija* – tai sociologinė koncepcija, išreiškianti idėją, kad vietiniai aktoriai – asmenys, organizacijos, valstybės – yra paveikiamos visuomenės institucijų, egzistuojančių gerokai platesnėje aplinkoje, nei veikia vietiniai aktoriai. Teorijos vystytojai pabrėžia, kad asmenys ir organizacijos yra veikiamos visuomeninių institucijų, o valstybės – pasaulinės visuomenės raidos tendencijų. Jei pasaulio modeliai akivaizdžiai nepaveikia konkrečios valstybės politikos, įtaka pasireiškia praktiniu lygmeniu (Meyer et al., 1997). Vienas iš pagrindinių institucinės teorijos principų, egzistuojančių ekonominiame verslumo skatinimo kontekste, pabrėžia nuosavybės teisės svarbą; šalies lygmeniu tai sietina su šalies suverenitetu (North, Thomas, 1973; Krasner, 1999). Taigi institucinė teorija šiame darbe pagrindžia globalizacijos tendencijų, ES politikos ir ES šalių–narių patirties įtaką Lietuvos verslumo skatinimo sąrangos vystymuisi, taip pat akcentuoja šalies prioritetų nustatymo bei įgyvendinimo svarbą.

*Sistemų teorija*, pagrįsta L. von Bertalanffy'iaus (1968), sistemą apibūdina kaip dviejų ar daugiau tarpusavyje susietų komponentų visumą. Sistema pasižymi trimis ypatybėmis: 1) kiekvienas elementas veikia sistemą, 2) kiekvienas elementas yra veikiamas sistemos, 3) visos galimos elementų grupės pasižymi pirmomis dviem ypatybėmis (Ackoff, 1976). Sistemų teorija teigia, jog sistemos gali būti uždaros ir atviros. Atvira sistema gauna informaciją iš išorės ir šią informaciją panaudoja vystymuisi bei sąveikai su išore. Pagrindinės sistemos savybės yra vienalytiškumas, vidinė priklausomybė (visuma yra daugiau nei atskirų komponentų suma), priešastiniai tarpusavio ryšiai, savireguliacija ir kontrolė, orientacija į rezultatus ir lankstumas, siekiant rezultatų. Taigi sistemų teorija šiame darbe yra reikšminga dviem aspektais: 1) pagrindžia, jog verslumo skatinimo sistema yra tarpusavyje susietų komponentų visuma, pasižyminti trimis minėtomis ypatybėmis ir 2) atskleidžia sistemos komponentų – pagrindinių institucijų koreliacinių tarpusavio ryšių svarbą, užtikrinant efektyvų sistemos funkcionavimą.

## 2.2. Tyrimo dizainas

Pirmoje darbo dalyje, remiantis aptartomis filosofinėmis nuostatomis bei metodologinėmis koncepcijomis, buvo analizuota verslumo skatinimo teorinė dimensija. Siekiant tikslo buvo analizuota filosofinė, vadybinė, sociologinė literatūra, apžvelgti šalies ir ES verslumo skatinimą reglamentuojantys dokumentai bei statistiniai informacijos šaltiniai (9 pav.).



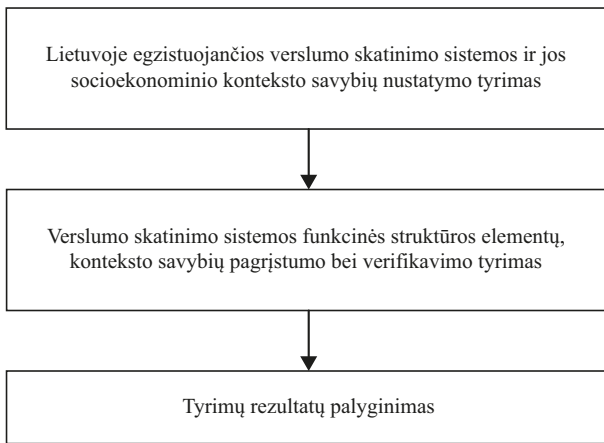
**9 pav.** Verslumo skatinimo sistemos teorinės dimensijos analizės planas  
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Teorinio tyrimo metu atskleista, kad verslumo skatinimo sistemos veiksmingumą laiduoja pagrįsta viešosios politikos administravimo loginė struktūra bei nuoseklus detaliuotų strateginių tikslų siekimo planavimas. Remiantis teorinio tyrimo duomenimis, buvo išskirtos empirinio tyrimo respondentų grupės: asmenys, dalyvaujantys verslumo skatinimo sistemoje, nustatant verslumo skatinimo tikslus ir prioritetus, planuojant verslumo skatinimo priemonių įgyvendinimą ir jas realizuojant šalies lygmeniu. *Empirinio tyrimo*

*tikslas* – nustatyti teorinio tyrimo metu sukurto verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų pagrįstumą ir jų atitiktį Lietuvos socioekonominiams poreikiams.

Apžvelgiant Lietuvoje atliktus su verslumo skatinimu susijusių reiškinių analizės tyrimus, pastebėta, kad šie tyrimai, nors nėra gausūs Lietuvoje, tačiau atliekami jau kelerius metus. Tarp pastaraisiais metais vykdytų paminėtini Ž. Židonio (2008, 2012), K. Balkienės ir J. Jagmino (2011) verslumo skatinimo politikos tyrimai, V. Stokaitės (2012) verslumo skatinimą aukštajame moksle reglamentuojančių dokumentų analizė, A. Župerkos (2011), J. Dudaitės ir G. Žibėnienės (2012), A. Jelagaitės (2008) ir kitų analizuota studentų verslumo ugdymo problematika, J. Stankevičienės ir G. Žinytės (2011) pristatytas Lietuvos „start-up“ įmonių modelio vertinimas, L. Smagurauskienės (2009) finansinės verslo skatinimo sistemos Lietuvoje analizė, V. Atkočiūnienės ir kitų (2011) nagrinėti verslumo aspektai kaimo vietovėse.

Empirinis disertacijos tyrimas vykdytas trimis etapais. Pirmame etape nustatyti Lietuvoje egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos privalumai ir trūkumai bei Lietuvos socioekonominio konteksto keliami poreikiai verslumo skatinimo sistemai. Antrame etape pagrįsti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementai šalies lygmeniu ir apibrėžtos Lietuvos kontekstualumo savybės tobulinant sistemą. Trečiame etape apibendrinti tyrimų rezultatai, reikalingi verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas veiksmingai sąlygoti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, konceptualizavimui (10 pav.)



**10 pav.** Verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų pagrįstumo ir verifikavimo tyrimo planas  
(Šaltinis: parengta autoriaus)

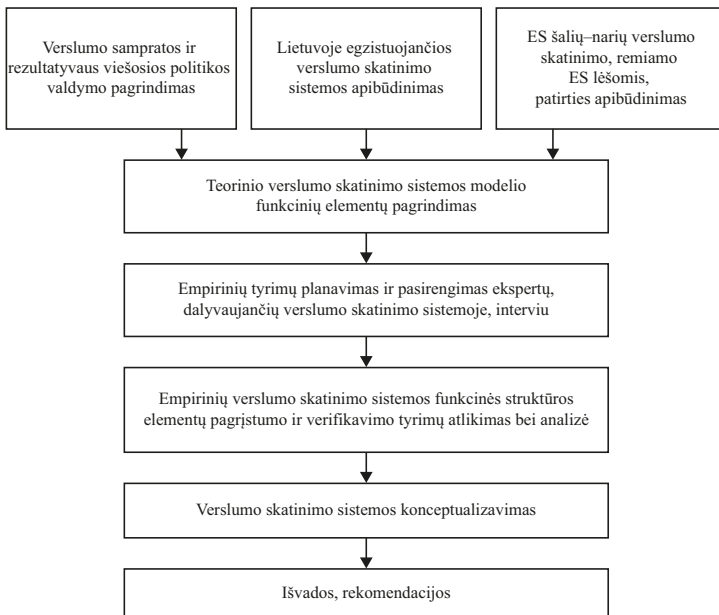
Tyrimų metodologinėje literatūroje nurodoma, kad sukurta sistema turėtų būti verifikuojama eksperimento metu, sudarančio prielaidas pažinti visą tiriamą reiškinį (Jovaiša, 2007). Šiame darbe modeliuojama verslumo skatinimo sistema yra sudėtinga, apimanti daugybę komponentų ir susieta su jų funkcijų realizavimu. Dėl sistemos sudėtingumo, jos vertinimas eksperimento metu būtų per daug sudėtingas, nes reikalautų tam tikrų veiksmų ir resursų panaudojimo šalies lygmeniu. Dėl to teorinė verslumo skatinimo sistemos schema ir jos funkcinės struktūros elementai vertinami dviejų etapų ekspertų interviu metodu. Ekspertų interviu metodas yra tyrimo būdas, kurio metu apklausiama specialiai parinkta

žmonių grupė, išsiskirianti tam tikros srities išmanymu (Tidikis, 2003). Svarbiu tyrimo faktoriumi laikomas apklausoje dalyvaujančių ekspertų pateikiamos informacijos išsamumas ir patikimumas. Remiantis ekspertų vertinimais, nustatomos jų nuomonės ir požiūriai tiriamuoju klausimu, įvertinamas ekspertų išvadų objektyvumas, kurį lemia faktų ir su jais susietų reiškinų ryšiai.

Taigi pirmieji du empirinio tyrimo etapai vykdyti realizuojant:

- ekspertų, dalyvaujančių verslumo skatinimo sistemoje, įgyvendinant verslumo skatinimo programas ir jų priemones, interviu, kuris atliktas 2013 m. sausio – vasario mėn. Tyrime dalyvavo 12 Lietuvos verslumo skatinimo sistemos ekspertų;
- ekspertų, dalyvaujančių verslumo skatinimo sistemoje, nustatant verslumo skatinimo prioritetus ir tikslus, formuojant finansavimo gaires, koordinuojant verslumo skatinimo programų įgyvendinimą šalies lygmeniu, interviu, kuris atliktas 2013 m. kovo – balandžio mėn. Tyrime dalyvavo 10 Lietuvos verslumo skatinimo sistemos ekspertų.

Disertacinio tyrimo metu remtasi nuoseklaus teorinio ir empirinio tyrimų derinimo strategija. Visas disertacinis tyrimas buvo suskaidytas į tarpusavyje susijusius etapus, vykdytus nuoseklia seka (11 pav.).



11 pav. Disertacijos teorinio ir empirinio tyrimo organizavimo schema  
(Šaltinis: parengta autoriaus)

**Tyrimo apribojimai.** Išskirtini du pagrindiniai tyrimo apribojimai: vienas apribojimas kyla iš teorinės, kitas – iš empirinės tyrimo dalies.

Pirmasis tyrimo apribojimas susijęs su informacijos prieinamumo problema. Rengiant teorinės verslumo skatinimo sistemos schemą, buvo numatyta atlikti ES šalių–narių, priklausančių santykinai naujai ES narystės grupei, verslumo skatinimo sistemų realizavimo praktikos analizę. Tyrimo metu paaiškėjo, kad pagrindinė informacija apie verslumo skatinimą yra prieinama tik atitinkamų šalių nacionalinėmis kalbomis. Šis faktorius smarkiai apribojo analizės galimybes ir neleido pilnai pasiekti iškelto uždavinio – įvardyti skirtingose šalyse taikomų verslumo skatinimo sistemų funkcinės struktūros elementus, juos įvertinti ir aktualius elementus pritaikyti Lietuvos sistemai. Vis dėlto dalį informacijos pavyko surasti: išnagrinėti ES šalių–narių verslumo skatinimo patirtis, remiamas ES struktūrinės paramos lėšomis. Tai leidžia argumentuoti, kad iškeltas uždavinys realizuotas iš dalies – pateiktos įžvalgos konstruojant Lietuvos verslumo skatinimo sistemą. Taip pat ši tyrimo dalis išryškino spragą tyrimų lauke ir leido įvardyti naujų tyrimų problematiką.

Kitas tyrimo apribojimas susijęs su pasirinktu empirinio tyrimo tipu – kokybiniais tyrimu (atlikti du kokybiniai – ekspertų interviu – tyrimai). Kokybinųjų tyrimų metodologijoje įvardijama tyrimo subjektyvumo grėsmė. Vykdamas interviu ir analizuojant surinktus duomenis, keliamas informacijos patikimumo klausimas (Tidikis, 2003): tyrėjas turi suprasti ir perteikti subjektyviai informantų suvokiamas reiškinių prasmes. Svarbu pastebėti, kad šis subjektyvumas laikomas ir pozityvia tyrimo charakteristika, nes kokybinio tyrimo paskirtis – atskleisti individualų, subjektyvų asmenų požiūrį į pažinimo objektą ir jo egzistavimo sąlygas (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

**Tyrimo etika.** Empiriniame tyrime sutikusį dalyvauti ekspertų, tyrimo informantų, įsitraukusių į Lietuvos verslumo skatinimo sistemos veiklas, vardai bei pavardės yra užkoduoti ir viešai nepateikiami. Asmeniniai informantų duomenys saugomi asmeniname disertacijos autoriaus archyve.

### 2.3. Kokybinųjų tyrimų metodika

Kokybinio tyrimo pasirinkimą pagrindžia tiriamo objekto specifiškumas. „Socialiniai mokslai (išskyrus gal ekonomiką) nagrinėja reiškinius ir procesus, kurie iš pirmo žvilgsnio atrodo nagrinėtini tik kokybiškai. (...) Vadybos procesas yra informacinės prigimties, jo, kaip sakoma, jokiais prietaisais neapčiuopsi, matematinėmis lygtimis neaprašysi; abstrakcijos – vienintelis būdas atskleisti šią realybę“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008: 32-33). Mokslininkai pastebi, kad kokybinis tyrimas pagrįstas prielaida, jog tikrovė yra sukurta žmonių ir todėl yra labai dinamiška. Socialinių objektų mokslinis tyrimas pradedamas ir baigiamas kokybine analize, nes socialinius reiškinius ir procesus galima nusakyti tik žodžiais. Svarbu pastebėti, kad kokybiniai tyrimai neišvengiamai turi subjektyvumo, kylančio iš skirtingo žmonių realybės suvokimo. „Kiekvienas socialinio vyksmo dalyvis kuria savitą prasmę pasauliui. (...) toks subjektyvumas laikomas pozityviu tyrimo ypatumu, nes pats kokybinio tyrimo tikslas yra atskleisti individo sukurtų prasmų nusakytą subjektyvų požiūrį į socialinę tikrovę, į pažinimo objekto egzistavimo sąlygas“ (ten pat, p. 37). Taigi kokybinis tyrimas leidžia realizuoti holizmo idėją – suvokti objektą kaip vientisą sistemą, remiantis tyrime dalyvaujančių ekspertų nuomonėmis ir įžvalgomis.

Dviejų etapų kokybiniai tyrimai buvo atlikti ekspertų interviu metodu, pritaikius iš dalies struktūruoto interviu tipą. Šis duomenų rinkimo būdas realizuojamas, kai tyrėjas iš anksto numato pokalbio metu aptartinas temas, tačiau numatytų klausimų seką valdo pagal pokalbio aplinkybes: klausimus laisvai keičia vietomis, jei reikia, užduoda patikslinančių

klausimų. Pagrindinis šio tyrimo privalumas tas, kad interviu metu tyrėjas gauna išsamius, susistemintus duomenis, o interviu atmosfera išlieka neformali, tyrimo dalyviai jaučiasi laisvai. Žinoma, atliekant šio tipo tyrimą, ypač svarbus tyrėjo pasirengimas, gebėjimas išklausti tyrimo dalyvių, nenukrypti nuo temos (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

Informantai su tyrimo tikslu ir interviu klausimynu buvo supažindinami likus kelioms dienoms iki interviu. Interviu metu ekspertams buvo užduodamas pirmas klausimas, vėliau – likusieji. Interviu buvo baigiamas tada, kai informantai išsakydavo viską ir teikiama informaciją pradėdavo kartoti. Interviu metu fiksuoti audio duomenys, vėliau jie transkribuoti (tekstas suvestas į MS Word dokumentą) ir paruošti analizei.

Tyrimo duomenų analizė (teksto prasmės suvokimas, interpretavimas) remiasi hermeneutine idėja. Duomenys analizuoti taikant turinio kokybinės analizės metodą: išskiriant prasminius vienetus, jų pasikartojimo dažnį, tarpusavio ryšius ir sąsajas su teorinio tyrimo metu gautais rezultatais. Duomenų analizės metu išskirti prasminiai vienetai, susieti su tyrimo problematikos klausimais, nuolat tarpusavyje lyginti ir klasifikuoti. Atlikus prasminių vienetų analizę, buvo sukurtos kategorijos – teiginiai, apimantys subkategorijų, kurias sieja bendra teksto prasmė, grupę. Didžioji dalis kategorijų buvo kartotinės, tačiau dalis – vienišos, esančios tik vieno informanto pasisakyme.

## I-asis empirinis tyrimas

**Tyrimo imtis.** Atliekant kokybinius tyrimus, imties dydžio problema nėra itin svarbi (Rupšienė, 2007). Pasak R. Tidikio (2003), taikant ekspertinio vertinimo metodą, rekomenduojama apklausti 5–7 žmonių grupę. Be aukščiau aptartos tyrėjo kompetencijos, ekspertų interviu duomenų patikimumas tiesiogiai susijęs su tyrimo dalyvių kompetentingumu tiriamos problematikos kontekste. Tinkamas ekspertų apklausos metodo realizavimas reikalauja apklausti įvairiose veiklos srityse veikiančius ekspertus, siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją apie tiriamą objektą. Literatūroje įvardijami keturi pagrindiniai ekspertų atrankos būdai: 1) dokumentinis – ekspertų kompetencija įvertinama socialinių demografinių duomenų pagrindu; 2) eksperimentinis-testavimo – ekspertų kompetencija įvertinama patikrinant ankstesnės ekspertų veiklos efektyvumą; 3) balsavimas – ekspertų kompetencija įvertinama atestavimo pagrindu, kai asmenis rekomenduoja grupė; 4) tyrėjo kompetencijos pagrindu (Tidikis, 2003). Atliekant abu kokybinius tyrimus, ekspertų atrankai buvo pasirinktas ketvirtasis būdas: tyrimo dalyvių imties nustatymą nulėmė pasirinktas tikslinės kritinės atrankos metodas, kai tyrėjas, pasinaudojęs turimomis žiniomis apie ekspertų populiaciją, pagal nusistatytus kriterijus atranka ekspertus (Rupšienė, 2007). Šis ekspertų atrankos būdas reikalauja sudaryti aiškius kriterijus, kuriais remiantis būtų atrankami tyrimo dalyviai. Formuluoju kriterijus, taikomas heterogiškumo principas ir tyrime dalyvauti atrinkti ekspertai, turintys skirtingą veiklos patirtį. Tyrime dalyvauti pakviesti informantai, dalyvaujantys verslumo skatinimo sistemoje įgyvendinant verslumo skatinimo programas ir jų priemones, savo veiklą vykdančios bent vienoje iš išvardytų sferų:

- Valstybinės verslumo ir inovacijų politikos įgyvendinimas;
- Europos Sąjungos lėšomis finansuojamų programų įgyvendinimas;
- Mokslo ir verslo bendradarbiavimo realizavimas;
- Smulkiojo ir vidutinio verslo paramos administravimas ir programų įgyvendinimas.

Pirmojo ekspertų interviu tyrimo metu apklausta 12 ekspertų, atitinkančių aukščiau išvardytus atrankos kriterijus.



**Tyrimo dalyvių charakteristika.** Siekiant iširti tyrimo problematiką, ekspertų sociodemografinių charakteristikų spektras nėra detalus: pateikiama informaciją apie jų lytį, veiklos sferą ir patirtį verslumo skatinimo sistemoje (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** I-ojo kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos

Eksperto kodas	Lytis	Veiklos kryptis, susijusi su verslumo skatinimu	Patirtis (metais) verslumo skatinimo sistemoje
A1	Vyr.	Valstybinės verslumo ir inovacijų politikos įgyvendinimas	10
A2	Vyr.	Europos Sąjungos lėšomis finansuojamų programų įgyvendinimas	8
A3	Vyr.	Mokslo ir verslo bendradarbiavimo realizavimas	9
A4	Mot.	Valstybinės verslumo ir inovacijų politikos įgyvendinimas	6
A5	Vyr.	Mokslo ir verslo bendradarbiavimo realizavimas	3
A6	Vyr.	Smulkiojo ir vidutinio verslo paramos administravimas ir programų įgyvendinimas	7
A7	Mot.	Smulkiojo ir vidutinio verslo paramos administravimas ir programų įgyvendinimas	9
A8	Mot.	Europos Sąjungos lėšomis finansuojamų programų įgyvendinimas	8
A9	Vyr.	Valstybinės verslumo ir inovacijų politikos įgyvendinimas	5
A10	Mot.	Smulkiojo ir vidutinio verslo paramos administravimas ir programų įgyvendinimas	4
A11	Vyr.	Mokslo ir verslo bendradarbiavimo realizavimas	7
A12	Mot.	Smulkiojo ir vidutinio verslo paramos administravimas ir programų įgyvendinimas	5

Vykdam ekspertų atranką vadovautasi aukščiau išvardytais kvalifikaciniais kriterijais ir neatsižvelgta į lyčių lygybės principą. Dėl to 9 iš 12 ekspertų buvo vyrai ir 3 moterys. Didesnės ekspertų dalies patirtis verslumo skatinimo sistemoje daugiau nei 5 metai.

## II-asis empirinis tyrimas

**Tyrimo imtis.** Kaip ir pirmojo tyrimo atveju, antrojo tyrimo ekspertų imties sudarymą sąlygojo taikytas tikslinės kritinės atrankos metodas, kai tyrėjas, pasinaudojęs turimomis žiniomis apie ekspertų populiaciją, pagal nusistatytus kriterijus atranka ekspertus. Formuluojuojant kriterijus taip pat laikytasi heterogiškumo principo (atrinkti ekspertai pasižymėjo skirtinga veiklos patirtimi).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad antrajam tyrimui buvo formuluojami nauji ekspertų atrankos kriterijai. Taigi tyrimui buvo pasirinkti asmenys, veikiantys bent vienoje iš išvardytų sferų:

- dalyvaujantys verslumo skatinimo sistemoje formuojant politiką: nustatant prioritetus ir tikslus;
- dalyvaujantys verslumo skatinimo sistemoje formuojant politiką: formuojantys finansavimo gaires;

- dalyvaujantys verslumo skatinimo sistemoje įgyvendinant politiką: planuojantys ir koordinuojantys verslumo skatinimo priemonių įgyvendinimą šalies lygmeniu.

Antrojo ekspertų interviu tyrimo metu apklausta 10 ekspertų, atitinkančių aukščiau išvardytus atrankos kriterijus.

**Tyrimo dalyvių charakteristika.** Kaip ir pirmojo tyrimo atveju, antrojo tyrimo probleminių klausimų analizei nėra aktualus ekspertų sociodemografinių charakteristikų detalumas, todėl ekspertų charakteristika nusakoma informacija apie lytį, veiklos sferą ir patirtį verslumo skatinimo sistemoje (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** II-ojo kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos

Eksperto kodas	Lytis	Veiklos kryptis, susijusi su verslumo skatinimu	Patirtis (metais) verslumo skatinimo sistemoje
B1	Mot.	Verslumo skatinimo politikos formavimas	7
B2	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos formavimas	15
B3	Mot.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	9
B4	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	4
B5	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	3
B6	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	11
B7	Mot.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	8
B8	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos įgyvendinimas	6
B9	Vyr.	Verslumo skatinimo politikos formavimas	5
B10	Mot.	Verslumo skatinimo politikos formavimas	10

Vykdamas II-ojo tyrimo ekspertų atranką, vadovautasi aukščiau išvardytais kvalifikaciniais kriterijais.

### 3. VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTŲ PAGRĮSTUMO IR VERTIFIKAVIMO TYRIMAS

#### 3.1. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos charakteristikų ir konteksto nustatymo tyrimo rezultatai

*Tyrimo paskirtis* – nustatyti Lietuvoje egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos privalumus bei trūkumus ir įvardyti šalies socioekonominės aplinkos keliamus poreikius, siekiant apibrėžti verslumo skatinimo sistemos kontekstualumą.

Tyrimo išvados formuluojamos ekspertų interviu duomenimis, kuriuos analizuojant aptariami šie pagrindiniai klausimai:

1. Kuo Lietuvos verslumo skatinimo sistema yra išskirtinė, specifinė?
2. Kokie pagrindiniai nacionaliniai verslumo skatinimo sistemos aplinkos komponentai?
3. Kokį poveikį Lietuvos verslumo skatinimo sistemai turėtų įdiegtas kokybinis rezultatų efektyvumo vertinimas?
4. Kaip, tikėtina, kokybinis pasiektų rezultatų efektyvumo vertinimas paveiks ES lėšų įsisavinimą?
5. Kokias kokybines dimensijas ir jų kriterijus būtų naudinga analizuoti, siekiant projektų rezultatų, įgyvendinamų efektyvesnio verslumo skatinimo priemonėmis?
6. Kokie išryškėja verslumo skatinimo sistemos priemonėmis įgyvendinamų projektų planavimo, administravimo ir vertinimo privalumai bei trūkumai? Kokia 2007-2013 m. laikotarpio patirtis?
7. Kokios yra galimybės bei poreikiai Lietuvai pasiūlyti kokybiškai kitokią verslumo skatinimo sistemą?

#### Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikos

Kaip aptarta teorijos apžvalgoje, kiekviena ES šalis–narė turi nacionalinių verslumo skatinimo sistemos bruožų. Informantai, aptardami verslumo skatinimo sistemos ypatumus, Lietuvą lygina su Estija bei Latvija. Savo palyginimą ekspertai pagrindžia nurodydami šiuos šalių panašumus: „šalies dydis, mentalitetas“ (A2), „startavimas panašiu metu“ (A1), „panaši istorinė praeitis“ (A3). Informantų teigimu, Lietuvoje verslumo skatinimo veiklos buvo pradėtos anksčiau nei kitose Baltijos valstybėse – Latvijoje ir Estijoje, ir Lietuva kaip Estija „nuo bendrojo skatinimo nuėjo į labai specifinį skatinimą, kai valstybės verslumo skatinimo politika yra formuojama ir įgyvendinama per agentūras“ (A3).

Tyrimo dalyviai, lygindami Lietuvos verslumo skatinimo kontekstą su Latvijos kontekstu, pastebi, kad šioje kaimyninėje valstybėje „esama gana reikšmingų mokesčių politikos, nukreiptos į mažas įmones, skirtumų“ (A4), kuri sukuria „kur kas palankesnes negu Lietuvoje finansines ir mokesčines sąlygas“ (A9) vystyti verslą.

Pasak informantų, Lietuvos verslumo skatinimo sistema reikšmingai skiriasi nuo ilga ES naryste pasižyminčių Vakarų Europos valstybių, nes Lietuvos verslumo skatinimo paramos praktika ir vystymosi laikotarpis yra trumpas: „mūsų praktika trumpa“ (A10), „ko gero, skaičiuoja dešimtmetį, ir tai tokį pusiau“ (A5). Ekspertas (A5) paminėjo Vokietijos pavyzdį, kur verslumo skatinimo priemonės vykdomos jau kelis dešimtmečius. Geruoju iš Vokietijos

atsivežtu pavyzdžiu įvardijamas „Verslo plano turnyras“ – vienos iš verslumo skatinimo priemonių projektas, kuris sėkmingai vykdomas Lietuvoje jau kelerius metus.

Kita Lietuvos verslumo skatinimo sistemos ypatybė, nurodyta ekspertų, – paramos specializavimo nebuvimas. To priežastis – sistemos trūkumas, t.y. per menkas įvairių suinteresuotų grupių į(si)traukimas planuojant verslumo skatinimo sistemos veiklas: „čia [Lietuvoje – aut.pastaba] parama nėra specializuojama“, Lietuvoje „tam tikros specifinės grupės per menkai įtrauktos į verslumo skatinimo sistemą“ (A5), „valstybės intervencijos nukreiptos į plačias tikslines grupes“ (A6).

Aptardami per menko suinteresuotų, su verslumu susijusių grupių įsitraukimo problemą šalyje, tyrimo dalyviai minėjo Didžiosios Britanijos pavyzdį, kur verslumo skatinimo programų „sritis nuolat siaurėjo“ (A5) ir šiuo metu yra sutelktos į „tikslingas, neplėtojamas sritis“ (A6), „pažeidžiamiausias tikslines grupes“ (A8). Informantų manymu, Lietuva turėtų sekti Didžiosios Britanijos verslumo skatinimo sistemos pavyzdžiu ir „kuo daugiau verslumo ugdymo funkcijų perduoti privačiam sektoriui“ (A6). Pasak informantų, valstybinės institucijos turėtų įgyvendinti „priemonės, susijusias tik su pažeidžiamiausiomis tikslinėmis grupėmis“ (A11), o „ne dirbti visose, kas yra labai platu, verslumo srityse“ (A9).

Kaip nacionalinį ypatumą ekspertai pažymėjo ne visai skaidrius ir efektyvius verslumo skatinimui skirtų lėšų panaudojimo būdus. Vieni teigė, kad Lietuvoje žodis „įsisavinti“ dažnai vartojamas kaip žodžio „pasisavinti“ (A7, A3) sinonimas. Kiti sakė, kad „pinigai įsilieja į rinką, bet didžioji jų nauda neaiški“ (A4), yra „sunkiai pamatuojama ilgalaikė jų vertė“ (A9). Verslumo skatinimo sistemoje dirbantys ekspertai akcentavo ES struktūrinių fondų vykdomų projektų verslą kaip sistemos ydą: „pats įsisavinimas yra verslas“ (A12), kuriame „kai kurių įmonių ar organizacijų tikrai nebūtų, jei nebūtų struktūrinių lėšų“ (A10).

Dar vienas Lietuvos verslumo skatinimo sistemos bruožas – verslumo skatinimo veiklas stabdanti konkurencija. Pasak ekspertų, „kai kurios programos buvo pristabdytos ar numarintos dėl politinių dalykų“ (A7). Nepalanki situacija susidaro taip pat „dėl paramos išbarstymo ir programų kuravimo skirtingomis ministerijomis“ (A8).

Kaip matyti 8 lentelėje, ekspertai išskyrė šias pagrindines Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikas: 1) verslumo skatinimo politikos nevieningumas (politinio konteksto elementas), 2) praktinės verslumo skatinimo patirties stoka, 3) nepakankamai sureguliuota mokesčių politika (ekonominio konteksto elementas), 4) nepakankamas suinteresuotų grupių į(si)traukimas (socialinio konteksto elementas), 5) neefektyvūs ir neskaidrūs lėšų panaudojimo būdai (ekonominio ir kultūrinio–vertybinio konteksto elementas), 6) istorinės praeities įtaka (kultūrinio–istorinio konteksto elementas).

**8 lentelė.** Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikų pagrindimas

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikos	Verslumo skatinimo politikos nevieningumas	3	„kai kurios programos buvo pristabdytos ar numarintos dėl politinių dalykų“ (A7). „mes neapsiekiame gerų rezultatų dėl paramos išbarstymo ir programų kuravimo skirtingomis ministerijomis“ (A8). „tą patį darbą dirba ir Švietimo, ir Žemės ūkio, ir Socialinės apsaugos ministerija“ (A6).

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto charakteristikos	Praktinės verslumo skatinimo patirties stoka	2	„Lietuvos verslumo rėmimo sistema yra jauna, ko gero, skaičiuoja dešimtmetį, ir tai tokį pusiau“ (A5). „mūsų praktika trumpa šioje srityje“ (A10).
	Nepakankamai sureguliuota mokesčių politika	2	„Lietuvoje ir Latvijoje esama gana reikšmingų mokesčių politikos, nukreiptos į mažas įmones, skirtumų“ (A4). „Latvijos politika sukuria kur kas palankesnes negu Lietuvoje finansines ir mokesčines sąlygas tiek verslą pradėti, tiek jį plėtoti“ (A9).
	Nepakankamas suinteresuotų grupių į(si)traukimas	6	„pas mus, čia, parama nėra specializuojama, (...) tam tikros specifinės grupės per mėnaitį įtrauktos į verslumo skatinimo sistemą“ (A5). „Lietuvoje valstybės intervencijos nukreiptos į plačias tikslines grupes, kas nėra gerai“ (A6). „Pavyzdžiui Didžiojoje Britanijoje (...) programų sritys nuolat siaurėjo“ (A5). „ten programos sukurtos ir nukreiptos į pažeidžiausias tikslines grupes“ (A8). „Mums reikėtų kuo daugiau verslumo ugdymo funkcijų perduoti privačiam sektoriui“ (A6). „valstybė turėtų įgyvendinti priemones, susijusias tik su pažeidžiausiomis tikslinėmis grupėmis“ (A11). „ne valstybinis reikalas dirbti visose, kas yra labai platu, verslumo srityse; valstybė privalo specializuotis“ (A9).
	Neskaidrūs ir neefektyvūs lėšų panaudojimo būdai	8	„sakoma „įsisavinti“ tą patį reiškia kaip „pasisavinti“ (A7). „tas žodis „įsisavinti“ labai toks, toks įdomus. Ir kažkodėl man labai keista, kad kaip su „pasiavinti“ Lietuvoje vartojama“ (A8). „mūsųose įsisavinimas suvokiamas kaip pasisavinimas“ (A3). „pinigai įsilieja į rinką, bet didžioji jų nauda neaiški“ (A4). „sunkiai pamatuojama ilgalaikė jų vertė“ (A9). „pats įsisavinimas yra verslas“ (A12). „kai kurių įmonių ar organizacijų tikrai nebūtų, jei nebūtų struktūrinių lėšų“ (A10). „kalbant apie visuomenines, ne pelno siekiančias iniciatyvas, tai aš abejoju, ar jos būtų, jeigu nebūtų struktūrinių pinigų“ (A5).
Istorinės praeities įtaka	3	„Pabaltijo šalyse yra daug bendrumų: šalies dydis, mentalitetas“ (A2). „startavimas panašiu metu“ (A1). „Lietuva ir Estija turi daug panašumų: panaši istorinė praeitis, abi šalys turi nedidelį gyventojų skaičių“ (A3).	

Apibendrinus tyrimo duomenis apie Lietuvos verslumo skatinimo sistemos kontekstą matyti, kad informantų požiūris susijęs su pirmame skyriuje pristatytomis teorinėmis nuostatomis: verslumo skatinimo sistemą veikia šalies politinė, ekonominė, socialinė ir kultūrinė–vertybinė aplinka (8 lentelė). Svarbu pastebėti, kad teorinėje apžvalgoje nebuvo išskirtas vertybinės aplinkos komponentas, kaip darantis reikšmingą įtaką verslumo skatinimo sistemos veiklai, tačiau į tai dėmesį atkreipė tyrimo dalyviai.

### Lietuvos verslumo skatinimo sistemos rezultatų efektyvumo vertinimas

Verslumo skatinimo sistemos ekspertai konstatuoja, kad šiuo metu Lietuvoje nėra taikoma vieninga verslumo skatinimo sistemos priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo metodika: „Lietuvoje nėra jokios vieningos nei kokybinės, nei kiekybinės projektų vertinimo metodikos“ (A4), „mes vis dar neatliekame nuodugnaus projektų vertinimo“ (A3), „Lietuvoje niekas neskaičiuoja projekto ekonominės naudos“ (A10). Šis faktorius pabrėžia poreikį tobulinti verslumo skatinimo sistemą. Ekspertų įvardytas verslumo skatinimo sistemos tobulinimo elementas – kokybiškai naujos verslumo skatinimo sistemos priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo sistemos sukūrimas (9 lentelė).

**9 lentelė.** Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo reikšmė tobulinant sistemą

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Verslumo skatinimo sistemos priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo reikšmė tobulinant sistemą	Kiekybinio vertinimo trūkumai	7	„jos numatytos dalyvių skaičiumi ir kiek yra apmokyta žmonių“/ „ar pasiekė numatytus stebėsenos ir fizinius rodiklius“ (A4). „kiekybinis matavimas be kokybinio sąlygoja konvejerio principą“ (A9). „produktas įdiegtas, bet kam ir kaip ir ar iš viso jis buvo naudingas, niekas nebando analizuoti“ (A2). „nepamatuojamas tolesnis tęstinumas“ (A3). „neskaičiuojama projekto ekonominė, kokybinė nauda“ (A10). „projekto įgyvendinimo metu ar jau įgyvendinus projektą, nėra atliekamas nuodugnus projekto vertinimas“ (A12). „kiekybinėje metodikoje privalumas tas, kad išvis matuoja, kas nebuvo daroma iki tol“ (A7).
	Kokybinio vertinimo vertė	4	„valstybė už kiekvieną litą turėtų prašyti kaskart daugiau ir tie, kurie vykdo projektus turėtų pasižadėti potencialiai daugiau“ (A1). „jei taikytume kokybinį vertinimą, paraiškų teikėjai numatytų savo medžiagų aukštesnius konkurso, programos rezultatus ir privalėtų juos įgyvendinti“ (A5). „kokybiškesnis projektų efektyvumo vertinimas užtikrintų kokybiškesnį projektų įgyvendinimą ir kokybiškesnį lėšų panaudojimą“ (A6). „kokybinis projektų vertinimas leistų numatyti ateities perspektyvas, priimti kokybiškesnius sprendimus formuojant naujus projektus“ (A9).

Aptardamas kokybinio verslumo skatinimo priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo galimybes, vienas ekspertas konstatavo, kad „turėtų būti taikomi tik kokybiniai vertinimo kriterijai, juk svarbiausia yra nauda, kurią gauna kažkuris iš projekto dalyvių ar partnerių“ (A4) (žr. 9 lentelę).

Informantų nuomone, Lietuvos verslumo skatinimo sistemoje jaučiamas kaitos poreikis: „dabartinėje politinėje situacijoje rinka yra pribrendusi kokybinio projektų vertinimo įvedimui“ (A8), nepaisant to, kad „tai būtų sudėtingas procesas“ (A1). Dalis ekspertų šią kaitą įvardija kaip iššūkį: „kokybinis vertinimas, kaip ir kai kurios programos – lengvai neprigyja, nes reikia reikiamą modelį pritaikyti vietai, išbandyti, paleisti“ (A1), tačiau kiti mano, jog „projektų įgyvendintojai gebėtų prisitaikyti prie kokybinio vertinimo kaip ir prie bet kokio kito rinkos pokyčio“ (A7). „Rinkoje yra daug iš užsienio patirtį atsižėmusių pareiškėjų, kurie automatiškai siūlo geresnį lygį projektų“ (A3).

Svarbus Lietuvos verslumo skatinimo sistemos aspektas – sistemoje veikiančių institucijų pasirengimas pokyčiams ir turima kompetencija juos įgyvendinti. Taigi svarbu nustatyti, ar verslumo skatinimo programos įgyvendinančios ir prižiūrinčios institucijos yra pasirengusios tobulinti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementą – rezultatų efektyvumo vertinimą. Ekspertai pritaria, kad daug kas priklauso nuo to, „kiek jos [administruojančios institucijos – aut.pastaba] yra stiprios konstruoti tuos dalykus“ (A6).

Tyrimo dalyvių teigimu, verslumo skatinimo priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo tobulinimas yra neišvengiamas ne tik Lietuvos, bet ir Europos Sąjungos mastu. „Su sunkumais susidūrusi bendrija stengsis kuo efektyviau panaudoti savo finansus ir konkurencija bus ne tik nacionalinė, bet ir tarptautinė“ (A9). ES šalys – narės „norėdamos išlaikyti finansavimo lygį ir jį didinti, turės atsižvelgti į panaudojimo efektyvumo vidurkius“ (A12). Tam tikra paramos apimtis turės sukurti vienodą kiekį darbo vietų, tarkime, „jeigu milijonas eurų Ispanijoje sukūrė 20 darbo vietų, o Lietuvoje – 100, tai ispanams kitą kartą bus pasakyta, kad privalo sukurti 100“ (A10). Ekspertai akcentuoja jaučiamą būtinumą „tarptautiniu lygmeniu matuoti, kokį ekonominį, socialinį ar kitokį efektą turi tos pačios apimties pinigai“ (A5).

Lietuvos verslumo skatinimo sistemoje dirbantys ekspertai nurodo, kad planuojant 2014–2020 m. programavimo laikotarpį, sprendžiamas vertinimo tobulinimo klausimas, kas iliustruoja didelį problemos aktualumą: „parengti kitokie, taip sakant, tobulesni ekspertai ir pačių projektų vertinimo standartai, kurie turėtų užtikrinti kokybiškesnį, į rezultatus orientuotą, paramos programų organizavimą“ (A2). Lietuvos verslumo skatinimo sistemos vertinimo dimensijos tobulinimas atliekamas pagal Europos Komisijos rekomendacijas, ES šalių – narių patirtį bei „konsultuojantis su Lietuvos verslumo skatinimo sistemos bendruomene“ (A7). Informantai išsakė lūkesčius, kad šis sistemos elemento patobulinimas teigiamai paveiks Lietuvos verslumo skatinimo sistemos pokyčius: „šie standartai turėtų padėti pakelti Europos Sąjungos struktūrinės paramos vertinimą Lietuvoje į aukštesnį lygį visuose jo etapuose (planavimo, įgyvendinimo ir rezultatų panaudojimo)“ (A4). Pozityvus poveikis būtų pastebimas „paraiškų rengimo etape, kai paraiškų teikėjai numatytų savo medžiagų aukštesnius konkurso, programos rezultatus, suvokdami, kad privalės juos ir įgyvendinti“ (A9). Taip pat ekspertai daro prielaidą, kad patobulintas vertinimas sąlygotų verslumo skatinimo programų potencialių pareiškėjų kontingento kokybę: „paramos rinkos naujokai turės pasitempti iki turinčių patirties lygio, nes šiuo metu tiek naujai gimusieji pareiškėjai, tiek projektų gamintojai neturi patirties ir daro tas pačias klaidas“ (A11). Tai suponuoja poreikį administruoti ir skleisti nacionalinės verslumo skatinimo sistemos veiklos patirtį.

Detalizuojant vertinimo – verslumo skatinimo sistemos – elementą, ekspertai pateikė savo įžvalgas apie vertinimo proceso tobulinimo galimybes. Informantų nuomone, kokybinis

verslumo skatinimo priemonėmis realizuojamų projektų vertinimas turi būti atliekamas įgyvendinant projektą ir jam pasibaigus: „kokybinis vertinimas yra svarbiausias pasibaigus projektui bei projekto eigoje“ (A5), „pabaigoje, žinoma, ir, manyčiau, eigoje vieną kartą“ (A10).

Ilgiau nei vienerius–dvejus metus trunkantys projektai turėtų būti vertinami „mažiau siai pamečiui, o galbūt net kas pusmetį“ (A7), nes tarpinių rezultatų nustatymas padeda „priimti savalaikius sprendimus“ (A7) gerinant įgyvendinamo projekto kokybę bei didinant visos priemonės rezultatų efektyvumą. Ekspertai mini galimybę nutraukti projekto įgyvendinimą, jei tarpiniai vertinimo rezultatai yra nepatenkinami. Tokią praktiką savo iniciatyva „taiko kai kurios organizacijos“ (A8). Projekto įgyvendintojas „atsiskaitinėja kas ketvirtį, o kasmet yra vertinama, ar užsibrėžti tikslai pasiekti pakankamai, o jei ne – finansavimas kitiems metams yra nepatvirtinamas“ (A8).

Vertinimo metodika turi skirtis priklausomai nuo organizacijos – komercinė, viešoji įtaiga „ar, pavyzdžiui, universitetas“ (A2), nes skiriasi jų kuriama vertė. Pasak ekspertų, „kai kurie verslai, natūralu, negali duoti pozityvaus pinigų srauto jau per pirmus metus“ (A6), tačiau Lietuva, kaip „mažos rinkos šalis, yra priversta kelti aukštesnius reikalavimus starto spartai“ (A6). Informantai išsakė nuomonę, kad „projekto efektyvumas yra tuo didesnis, kuo labiau ilgalaikė yra jo kuriama vertė“ (A9), „ilgalaikę priemonių perspektyvą labai svarbu vertinti“ (A1).

Svarbu atkreipti dėmesį į ekspertų mintį, jog ši verslumo skatinimo sistemos tobulinimo galimybė gali sukelti nepalankų visuomenės požiūrį: „kokybinis vertinimas yra sudėtingesnis, kas kuria būtinumą didinti biurokratinį aparatą, o tai bus dar vienas šaltinis sistemos ir visuomenės pasipriešinimui“ (A5).

Apibendrinant galima teigti, kad verslumo skatinimo priemonėmis realizuojamų projektų vertinimo tobulinimas, pritaikant kokybinį rezultatų efektyvumo vertinimo modelį, yra aktualus Lietuvos verslumo skatinimo sistemos tobulinimo elementas. Tai sudarytų prielaidas efektyvesnei verslumo skatinimo sistemos veiklai, kas savo ruožtu lemtų aukštesnius nacionalinius verslumo rodiklius. Taip pat tai yra priežastis patobulinti Lietuvos verslumo skatinimo sąrangą ir, siekiant verslumo skatinimo politikos vieningumo, sukurti vieną, šią sritį koordinuojančią instituciją.

### **Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonių įgyvendinimo patirtis 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu**

2007–2013 m. programavimo laikotarpiu vyraujantys verslumo skatinimo priemonėmis įgyvendinamų projektų vertinimo kriterijai buvo kiekybiniai: dalyvių skaičius, mokymų valandų kiekis ir pan. (kaip pateikta 1.3. skyriuje). Ekspertai nurodo, kad ne visi taikomi kriterijai atspindi tikrą situaciją: „mokymų dalyvių nuomonė tikrai nėra tikrasis projekto kokybės vertinimas“ (A8). Informantų teigimu, pati sistema kelia tobulinimosi uždavinius, dėl to „nemažas žingsnis į priekį yra jau šiuo metu taikomas skaičiavimas, kiek išleidžiama vienam žmogui apmokyti, kiek tai efektyvu“ (A6). Tačiau kiekybinis matavimas be kokybinio „sąlygoja konvejerio principą“ (A3), kai nevertinama, „ar tie, kurie išsimokslino, yra linkę, nori po mokslų steigti savo verslą“ (A10). „Sistema nesirūpina“, ar tokie norintys „tolesnę pagalbą gauna“ (A4). Lietuvos verslumo skatinimo struktūrų ekspertai teigia, kad pokyčiai sistemoje iš esmės padidintų išleidžiamų lėšų panaudojimo kokybę, kas pagerintų Lietuvos verslumo rodiklius (10 lentelė).



**10 lentelė.** Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonių įgyvendinimo patirtis 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lietuvos verslumo skatinimo sistemos priemonių įgyvendinimo patirtis	Neefektyviai panaudojamos verslumo skatinimo priemonės skirtos lėšos	4	<p>„kažkas gero įvyko, po to natūraliai atsiranda konkurencija ir vietoj to, kad konsoliduotų (...) dėl konkurencijos buvo, sakykim, pristabdyta“ (A4).</p> <p>„analizuojant dabartinę projektų įgyvendinimo situaciją, formuojasi nuomonė, kad dalis lėšų įsisavinama neefektyviai“ (A7).</p> <p>„iš pareiškėjų reikalaujant kiekybinių kriterijų, tuo lengviau yra bet ką prastumt“ (A8).</p> <p>„jei žiūrėti labai griežtai, tai jų [aut.pastaba – projektų] kokybiškų yra labai nedaug“ (A1).</p>
	Ilgalaikės naudos užtikrinimo poreikis	5	<p>„toliau žiūrėti ar tie, kurie išsimokslino, yra linke, nori po mokslų steigti savo verslą“ (A10).</p> <p>„sistema nesirūpina kokią tolesnę pagalbą gauna“ (A4).</p> <p>„praėjo du, trys metai, kaip tam tikras bendras didelis projektas atnešė naudos, koks ekonominis efektas dviejų trijų metų“ (A5).</p> <p>„vertinimas projekto eigoje reikalingas tam, kad nustatyti realius tarpinius rezultatus, kurie padėtų priimti savalaikius sprendimus, siekiant pagerinti įgyvendinamo projekto kokybę“ (A8).</p> <p>„įgyvendinus projektą reikalingas tam, kad būtų galima formuoti gerąją projektų patirtį“ (A3).</p> <p>„projekto rėmuose, per du metus, kažkokio didelio augimo tikrai negalim tikėtis. Tačiau mes (...) po 5-7 metų, tikrai galime rezultatus matuoti, ar mūsų verslininkiškumo dalis padidėjo Lietuvoj, ar ne“ (A6).</p>

Taigi esminė Lietuvos verslumo skatinimo sistemos programų įgyvendinimo problema (2007–2013 m. programavimo laikotarpiu) – sąsajų tarp skirtingų verslumo skatinimo programų nebuvimas ir sistemos nepajėgumas užtikrinti rezultatų tęstinumo. Galima daryti prielaidą, kad šią problemą sąlygoja tai, jog nėra nacionalinės verslumo skatinimo strategijos.

### Lietuvos verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų tobulinimo galimybės ir poreikiai

Kaip reikšmingą probleminį Lietuvos verslumo skatinimo sąrangos trūkumą eksperantai įvardija šalyje veikiančių institucijų gausą ir nedetalizuotą jų funkcijų paskirstymą: „Lietuvoje lėšų panaudojimu rūpinasi daug organizacijų. Lietuva turėtų turėti vieną verslumo skatinimo politiką formuojančią ir įgyvendinančią struktūrą“ (A6), nes „priešingai, nei, pavyzdžiui, Vokietija, ji [Lietuva – aut.pastaba] yra nedidelė“ (A3). Ekspertai nurodo, jog efektyvią sistemos veiklą užtikrintų pagrįstas įvairių sistemos elementų tarpusavio sąryšis: „svarbu, kad ta struktūra matytų įvairias programas ir skatintų, kad tos programos tarpusavyje būtų konsoliduotos“ (A1), kad „iniciatyvos nesidubliuotų“ (A2). Sistema turėtų prisidėti vieningai realizuojant verslumo skatinimo veiklas – „matyti bendrą vaizdą, žiūrėti kaip projektai vienas su kitu sąveikauja ir vienas kitą papildo“ (A7).

Svarbu pastebėti, kad šis Lietuvos verslumo skatinimo sistemos trūkumas buvo įvardytas teorinio tyrimo metu, išanalizavus Lietuvos verslumo skatinimo sistemos dokumentus ir juos pagrindžiančią literatūrą. Taigi teorinio ir empirinio tyrimo duomenys papildo vieni kitus.

Empirinio tyrimo dalyvių manymu, siekiant teigiamų verslumo skatinimo sistemos pokyčių, „reikia iš esmės pertvarkyti sistemą“ (A2), „perskirstyti ministerijų atsakomybes, kad būtų aiškus funkcijų pasiskirstymas“ (A9), „periodiškai vertinti visos sistemos veiklą, jos rezultatyvumą“ (A12), „imtis priemonių, kad pamatyti tikrąją padėtį“ (A5).

Ekspertai nurodo, kad jų siūlomi pokyčiai reikalauja laiko, tačiau jie „galėtų prasidėti pažingsniui – pirma ministerijose, arba jų kontroliuojamose agentūrose, o paskui rutuliotųsi toliau“ (A3). Rezultatas – viena koordinuojanti institucija, kuri būtų atsakingą už visą verslumo skatinimo sistemą Lietuvoje, „dirbtų su visomis programomis“ (A1). Tai, informantų nuomone, sąlygotų „ženklesnę prisidėjimą kuriant ne tik smulkųjį verslą, bet ir jo palydėjimą iki vidutinio verslo lygio“ (A5). Tokiu atveju „pirmu tašku būtų studentų verslumo mokymai, toliau – gerųjų projektų preakselravimas [mokymai, paruošiamoji akceleratoriui programa – aut.pastaba], tuomet akceleratoriuje įmonė galėtų būti išsukta kaip gazelė, gautų pirminių investicijų, mentorijų, potencialių klientų sąrašą“ (A6). Taigi viena verslumo skatinimą koordinuojanti institucija galėtų užtikrinti verslumo skatinimo proceso grandinės rezultatyvumą.

Apibendrinus tyrimo duomenis, galima teigti, kad verslumo skatinimo sistemoje dirbantys ekspertai nurodė, jog Lietuvos verslumo skatinimo sistema yra pribrendusi pokyčiams – verslumo skatinimo sąrangos reformai. Nacionalinė verslumo skatinimo sistemą turėtų koordinuoti (t.y. formuoti politiką ir prižiūrėti jos įgyvendinimą) viena institucija, o už politikos įgyvendinimą turėtų būti atsakingos kelios ministerijos. Pagrindinių sistemoje veikiančių ministerijų funkcijos ir atsakomybės sritys turėtų būti aiškiai atskirtos ir detaliazuotos, įgyvendinant verslumo skatinimo programas. Ši reforma užtikrintų, kad sistema gali užtikrinti sistemos rezultatų tęstinumą ir nacionalinių tikslų pasiekimą. Reformuojant verslumo skatinimo sandarą, svarbu įvertinti Lietuvos verslumo skatinimo sistemos kontekstą: verslumo skatinimo sistemą veikia šalies politinė, ekonominė, socialinė ir kultūrinė–vertybinė aplinka.

### **3.2. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų ir konteksto pagrįstumo tyrimo rezultatai**

**Tyrimo paskirtis** – nustatyti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų pagrįstumą šalies lygmeniu ir reikšmingas sistemos konteksto ypatybes.

Tyrimo išvados formuluojamos ekspertų interviu duomenimis, kuriuos analizuojant aptariami šie pagrindiniai klausimai:

1. Ar reikalinga nacionalinė verslumo skatinimo strategija?
2. Kokios pagrindinės institucijos turėtų formuoti verslumo politiką Lietuvoje? Kokios institucijos turėtų įgyvendinti verslumo skatinimo sistemą Lietuvoje?
3. Kaip turėtų sietis ar būti atskirta nacionalinė verslumo skatinimo programa ir ES struktūrinių fondų lėšomis realizuojamos verslumo skatinimo programos?
4. Koks turėtų būti vieningos verslumo skatinimo sistemos Lietuvoje finansavimo mechanizmas?
5. Kaip verslumo skatinimo sistemoje veikiančios institucijos (formuojančios ir įgyvendinančios politiką) turėtų būti pasiskirstę atsakomybėmis? Kaip skirtingos

verslumą skatinančios institucijos turėtų bendradarbiauti tarpusavyje ir koordinuoti veiksmus?

6. Kaip ir kuo remiantis turi būti atskirtos funkcijos ir atsakomybės tarp atskirų verslumo skatinimą įgyvendinančių institucijų?
7. Kokia turėtų būti tarpžinybiškumo schema?
8. Kokiais būdais turi būti išvengta pagrindinių verslumą skatinančių institucijų funkcijų dubliavimo? Kas turi būti atsakingas inicijuojant ir taikant šiuos būdus?
9. Kaip turėtų būti vertinama verslumo skatinimo pažanga ir efektyvumas: a) nacionaliniu, b) instituciniu, c) programos, d) priemonės lygmeniu?
10. Kokie pagrindiniai nacionaliniai verslumo skatinimo sistemos aplinkos komponentai?
11. Kokius išskirtumėte pagrindinius verslumo skatinimo sistemos trūkumus Lietuvoje?

### Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos reikalingumas

Tyrimo pradžioje siekta nustatyti ekspertų nuomonę apie Lietuvos verslumo skatinimo sistemos reformavimo aktualumą, t.y. pagrįsti arba atmesti pirmojo empirinio tyrimo išvadas. Visi tyrime kalbinti ekspertai nurodė, kad Lietuvoje nėra vieningos nacionalinės verslumo skatinimo sistemos, tačiau jos poreikis – ypač didelis. Pagrindine poreikio priežastimi informantai įvardijo verslo vystymo svarbą valstybės ekonominiame gyvenime, kaip tai buvo pagrįsta šio darbo 1.2. skyriuje, pristatant verslumo ir šalies ekonomikos augimo bei konkurencingumo sąryšį. Savo nuomonę ekspertai iliustravo teigdami, jog „*verslas yra vienintelis valstybės pajamų šaltinis*“ (B1), „*verslas suka šalies ekonomiką*“ (B8), „*verslumo mokymas, ne bedarbių problemų sprendimas, turėtų pasireikšti jau darželyje*“ (B2). Siekiant sukurti palankią verslumo vystymo aplinką, valstybėje „*turėtų būti organizacinė sąranga, kuri turėtų verslumo skatinimo tikslus ir veiklas, kurios įgyvendintų siekiamą rezultatą*“ (B4), kitaip tariant, visa valstybės „*politika turi būti nukreipta į verslumo skatinimą*“ (B3), „*verslumo politika turi būti sustyguota, o ne paremta atskiromis iniciatyvomis, tik taip pasieksime rezultatą*“ (B10).

Dalis tyrimo dalyvių neigiamai įvertino nacionalinės verslumo skatinimo strategijos kūrimo iniciatyvą dėl netinkamo termino „strategija“: „*ta strategija turėtų būti, galbūt net ne strategija, o programa*“ (B1). Ekspertų nuomone, strategijų kūrimas ir įgyvendinimas betarpiškai susijęs su šalies politine aplinka: „*strategijos per daug priklauso nuo politinio fono*“ (B9) „*strategijos dažniausiai besikeičiant politiniam gyvenimui keičia savo tam tikras spalvas. Ir jos gali būti padarytos vienos, paskui nebeįgyvendintos*“ (B4), „*verslumo skatinimas yra susijęs su finansavimo davimu, o jis visą laiką yra politikų taikiny kaip numeris 1 prioritetas, kurie visą laiką jį bando pakeisti*“ (B3). Ekspertai nurodė, kad Lietuva išsiskiria iš kitų Europos Sąjungos šalių–narių dokumentų, vadinamų „strategijomis“, skaičiumi: „*Lietuvoj strategijų yra 260, mes pirmaujame Europos Sąjungoj pagal strategijų kiekį vienam gyventojui. Valdžia pagaliau susiprato tai vadinti nebe strategijomis, o programomis*“ (B7). „*Aš esu labai skeptiškas visų strategijų atžvilgiu, nes mačiau per daug neįgyvendintų strategijų*“ (B6). Galima teigti, kad išsirutuliojusi tinkamo termino parinkimo diskusija, iliustruoja atsakingą tyrimo dalyvavusių ekspertų požiūrį į nagrinėjamą problematiką ir šio probleminio klausimo aktualumą.

Nepaisant diskusijos dėl termino tinkamumo, visi informantai pritarė, jog reikia sukurti vieningą šalies verslumo skatinimo sistemą. Šią mintį pagrindžia ekspertų išsakyti teiginiai: „*šiuo metu Lietuvoje jau yra užtekinai verslumo skatinimo iniciatyvų. Didžiausias visos*

verslumo skatinimo sistemos trūkumas – nėra vieningumo“ (B5), „sistemos nėra, nes nėra tarpžinybinio bendradarbiavimo“ (B7). Tam pasiekti „reikia integruoti esamas priemones verslumo skatinimo srityje, jas apjungti ir sukurti sistemą“ (B4), „Lietuvai, mums reikia normaliai funkcionuojančios verslumo skatinimo sistemos, o ne įgyvendinti pavienius elementus“ (B10).

Dalis informantų (nuomonių skaičius – 4) atkreipė dėmesį, kad šiuo metu šalyje ruošiama smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa, kurią, jų nuomone, „iš dalies galima tapatinti ir su nacionaline verslumo skatinimo strategija“ (B3), nes „dabar bus kitas struktūrinių fondų periodas, kuriame Lietuva turi trečią prioritetą – verslumo skatinimas“ (B8). „Dabar ruošiama smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa, kurioje tikrai bus dalis, skatinanti verslumą, taigi tai, galima sakyti, bus nacionalinė strategija“ (B7), „kitais tariant, paminėta strategija, ji bus kaip paprogramė smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo programose“ (B1). Kiti informantai (nuomonių skaičius – 6) nesutiko su nuomone, jog rengiama smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa gali būti tapatinama su nacionaline verslumo skatinimo strategija: „negalime jų vienareikšmiškai sulyginti“ (B9). Nors šio sektoriaus aktualumas ir indėlis šalyje plėtojant verslumą yra didelis, tačiau ji neapima visų su verslumu susijusių sričių: „smulkus ir vidutinis verslas yra didelė, tačiau tik dalis visos sistemos“ (B2), „o kur įtrauksime, pavyzdžiui, verslumo ugdymo mokyklose veiklas ar universitetuose, juk smulkus ir vidutinis verslas to neapima?“ (B5), „verslumo skatinimas ir smulkus, vidutinis verslas yra susiję, bet ne tas pats, nes skiriasi skatinimo priemonės“ (B10), „verslumo skatinimas yra idėjų generavimui ir komercializavimui, smulkus ir vidutinis verslas padeda įmonėms išgyventi ir pasiekti rezultatus“ (B6). Taigi, ekspertų teigimu, tai, kad smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programa tapatinama su nacionaline verslumo skatinimo strategija, išlaiko dabartinę sistemos suskaidymą ir nesuponuoja vieningumo, kurio reikalingumą akcentavo visi informantai.

Apibendrinus tyrimo duomenis, galima teigti, kad informantai pritarė, jog reikia vieningos šalies verslumo skatinimo sistemos bei sukurtos nacionalinės verslumo skatinimo strategijos.

### **Verslumo skatinimo politikos formavimą ir realizavimą vykdančios institucijos**

Siekiant patobulinti teorinio tyrimo metu sukurtą verslumo skatinimo sąrangos sistemą, buvo svarbu nustatyti ekspertų nuomonę apie verslumo skatinimo politiką formuojančias institucijas. Tyrimo informantų teigimu, verslumo skatinimo politiką turėtų formuoti šalies Vyriausybė ir aktyviai dalyvauti kelios ministerijos.

Ekspertai teigė, kad „tik Vyriausybė turėtų užsiimti verslumo skatinimo politikos formavimu“ (B7), nes „jeigu bus daug verslininkų, bus daug darbo jėgos, daug investicijų, vadinasi, gerai bus biudžetui, bus daug surenkama mokesčių. (...) jai [LR Vyriausybei – aut.pastaba] yra atsakingos ministerijos, o kad jos ne galvotų, kaip pasiteisinimus parašyti, o kaip iš tikrųjų atsiskaityti už padarytus darbus, arba prisiimti nuobaudas už nepadarytus, Vyriausybės kanceliarijoje turėtų būti atskiras skyrius“ (B2). Kitas ekspertas teigė, kad verslumo skatinimo politika būtų efektyvesnė, jeigu „Vyriausybėje būtų institucija, kuri koordinuotų Lietuvos nacionaliniu mastu visas inovacijų veiklas, ir tuo pačiu tos visos veiklos yra orientuojamos į verslumo skatinimą“ (B4). „Sistema turėtų būti optimali ir lengvai valdoma. Dėl to aš ir sakau, tu turi pakelti į vyriausybės lygmenį, tam, kad valdyti iš viršaus. Nes jeigu bus iš apačios, tai bus daug ministerijų, daug iniciatyvų, o rezultato nulis“ (B6). Vienas tyrimo dalyvis nurodė, kad siekiant formuoti efektyvesnę verslumo skatinimo politiką Lietuvoje, „turėtų atsirasti mokslininko tarnyba Vyriausybėje arba prie Vyriausybės“ (B3).

Apklausti ekspertai ypatingą svarbą suteikia dviems ministerijoms – LR Ūkio ministerijai ir LR Finansų ministerijai. Apie LR Ūkio ministerijos atakomybes ekspertai teigė: „Turėtų būti programa, Lietuvos ūkio, kažkokia tai, plėtros. Lygiai taip pat kaip yra inovacijų programa, yra kitos programos, tai ja turėtų užsiimti Ūkio ministerija“ (B1). „Ūkminas [LR Ūkio ministerija – aut.pastaba] turėtų būti verslumo skatinimo programos savininku, valdytoju.“ (B7). Kitas ekspertas konkretizuoja, kad LR Ūkio ministerija turėtų bendradarbiauti su kitomis ministerijomis, skatindama verslumą, „kitos [ministerijos – aut.pastaba] turi save matyti tam bendrame verslumo skatinime ir prisidėti prie to, kiekviena pagal kompetenciją. (...) du [LR Ūkio ministerijos – aut.pastaba] departamentai: tradicinės ir inovatyvios turėtų veikti kaip vienas“ (B3).

Ekspertai įvardijo LR Finansų ministerijos atsakomybę skirstant verslumo skatinimui skirtą biudžetą ir formuojant lėšų panaudojimo politiką: „Finansų ministerija turėtų būti po Vyriausybę koordinuojanti finansus ministerija“ (B5), „turėtų pareguliuoti mokestinius dalykus, priemones, kad tinkamai, efektyviai panaudotų lėšas, tiek biudžeto, tiek struktūrinių fondų“ (B9).

Žemiau pateikiamas LR ministerijų sąrašas, kurios, pasak tyrimo ekspertų, turėtų sudaryti Lietuvos verslumo skatinimo sistemos sąrangą (11 lentelė).

**11 lentelė.** Verslumo skatinimo sistemą sudarančios šalies ministerijos

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Verslumo skatinimo sistema sudarančios šalies ministerijos	Finansų ministerija	9	<p>„Finansų ministerija yra koordinuojanti pagrindinė ministerija, kuri prižiūri visų programų įgyvendinimą“ (B1).</p> <p>„Finansų ministerija turėtų būti po Vyriausybę koordinuojanti finansus ministerija“ (B5).</p> <p>„per Finansų ministeriją turėtų vykti visas finansų planavimas“ (B8).</p> <p>„turėtų pareguliuoti mokestinius dalykus, priemones, kad tinkamai, efektyviai panaudotų lėšas, tiek biudžeto, tiek struktūrinių fondų“ (B9).</p> <p>„Finansų ministerija turėtų koordinuoti ne tik kitų ministerijų Europos finansuojamų projektų įgyvendinimą, bet ir skatinti tarpministerinį bendradarbiavimą“ (B3).</p> <p>„Finansų ministerija ir turėtų, ir galėtų efektyviau, greičiau ir visai kaip geriau perskirtyti lėšas tarp institucijų atsižvelgiant planuojamus rodiklius, o taip ir matytų, ar priemonių rodikliai neisdubliuoja“ (B6).</p> <p>„Ji dabar atsakinga už fondo programų įgyvendinimą, žiūri, kad priemonės nesidubliuotų. Taip pat peržiūrdama mokestinę aplinką gali paveikti verslo aplinką“ (B4). „Finansų ministerija rūpintųsi mokestine dalimi“ (B2).</p> <p>„ji turi parodyti, kaip naudoti finansus, kada galima pačioms įmonėms apsispręsti, kada įstatyti į rėmus“ (B7).</p>

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Verslumo skatinimo sistema sudarančios šalies ministerijos	Ūkio ministerija	10	<p>„Turėtų būti programa, (...) tai ja turėtų užsiimti Ūkio ministerija“ (B1).</p> <p>„Ūkio ministerija būtų sistemos valdytojas“ (4).</p> <p>„Pagrindinė ministerija šitoj sistemoj – Ūkio“ (9).</p> <p>„Ūkminas [LR Ūkio ministerija – aut.pastaba] turėtų būti verslumo skatinimo programos įgyvendinimo pagrindine ministerija.“ (B7).</p> <p>„Ūkio ministerija turėtų suformuoti rodiklius ir vertinimo kriterijus projektų vertinimui ir koordinuoti rodiklių nesidubliavimą su kitų ministerijų projektais“ (B6).</p> <p>Ūkio misniterija turėtų aiškiai įvardinti pavaldžių ir atsakingų institucijų vaidmenis verslumo sistemoje ir pagal tai paleisti arba ne finansavimus“ (B8).</p> <p>„Ūkio ministerija versluma gali skatinti tiek gerindama verslo aplinka, tiek pati sukurdama verslumą skatinančias programas“ (B3).</p> <p>...</p>
	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	10	<p>„kad kuriančiam verslui regione būtų suteiktos reikalingos paslaugos ir infrastruktūra: darželiai, ligoninės, slauga, globa tėvų“ (B2).</p> <p>„jeigu tik Socminas sumažintų šiek tiek tų bedarbių permokymą, o juos mokintų kurti verslus ir pasirūpinti pačiais savimi, o ne būti valstybės išlaikytiniais“ (B3).</p> <p>„Socminas turi skatinti socialiai atsakingo verslumo kūrimą, įvedant tai apibrėžiančius rodiklius“ (B7).</p> <p>„...turėtų peržiūrėti perkvalifikavimo programas, kurios dažnu atveju nedavė laukiamo efekto“ (B10).</p> <p>...</p>
	Švietimo ir mokslo ministerija	10	<p>„verslumo pradmenys gula švietime“ (B1).</p> <p>„Verslumo mokymas ne bedarbių problemų sprendime turėtų pasireikšti, o jau darželyje, švietimo sistemoje“ (B2).</p> <p>„verslumo ugdymas ir visokie tokie dalykai padėtų irgi auginti kitą kartą verslių mokslininkų, verslių universitetų šitų visokių, kurie sugebėtų papildomai susirasti lėšų savo mokslinei veiklai“ (B3).</p> <p>„Jau vaikas turi susipažinti su verslumu, tai turi būti nukreipta į darželius, mokyklas, kolegijas, universitetus“ (B4).</p> <p>....</p>

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Verslumo skatinimo sistema sudarančios šalies ministerijos	Žemės ūkio ministerija	7	„Žemės ūkio ministerija turi skatinti aukštasias mokyklas siekti mokslo komercializavimo, studentų praktikas siejant su šalies žemės ūkio verslo poreikiais“ (B5). „šviesti, mokyti ūkininkus“ (B8). „atsakinga už visą verslumą ir jo plėtrą Lietuvos žemės ūkio sektoriuje, jis specifinis nuo kitų“ (B9). „ir žemės ūkis, ir dar Lietuvoje yra žuvininkystės sektorius, tai Žemės ūkio ministerijos atsakomybė ten dirbti su verslumu“ (B6). ...
	Kultūros ministerija	3	„Teatrai, kino, muzikos festivaliai, trumpametražiai filmai, tai irgi gali būti verslas nacionaliniame lygmenyje, kurį turėtume skatinti“ (B2). „Turizmo keliai, jie galėtų būti pažintiniai, galėtų būti etnografiniai, yra kultūros dalis. Juos reikia propaguoti padedant žmonėms juos vystyti kaip savo verslą“ (B10). „kultūros ministerija nuolat sako kad čia kūrybinės industrijos išvis yra prasmė, esmė ir visa kita, net ir verslume“ (B3).
	Sveikatos apsaugos ministerija	2	„Sveikatos turizmas po truputį pradamas plėtoti pas mus. Įvertinę savo kaimynus, šį verslą turime vystyti labiau“ (B9). „E sveikatos projektas ir kitos sveikatos ministerijos kuriamos inovacijos taip pat susiję su verslumo skatinimu, nors ir ne visai tiesiogiai“ (B6).
	Aplinkos apsaugos ministerija	1	„gali paskatinti būtent eko visokių verslų kūrimąsi“ (B3).
	Energetikos ministerija	1	„Kiek verslų gali būti sukurta palaikant elektrinių darbų. Juos turėtų kuruoti Energetikos ministerija“ (B7).

Apibendrinus tyrimo duomenis, galima teigti, kad informantai pabrėžia, jog verslumo skatinimo politikos formavimu turėtų rūpintis LR Vyriausybė. Dažniausiai minimos ministerijos, turinčios įgyvendinti LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politiką, yra Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ministerija. Finansų ministerija turėtų būti atsakinga už sistemos finansavimo planavimą ir priežiūrą (žr. 11 lentelę). Kitas ministerijas, kaip reikšmingas verslumo skatinimo sistemos politikos įgyvendinimo dalyves (pvz., Aplinkos apsaugos, Sveikatos apsaugos, Energetikos ir Kultūros), įvardijo tik dalis informantų. Taigi šių ministerijų vaidmuo verslumo skatinimo sistemoje būtų antrinis.

Svarbu pastebėti, kad teoriniame tyrime sumodeliuotoje institucinėje verslumo skatinimo sąrankoje, pagrindiniais komponentais įvardytos ministerijos yra tos pačios, kaip ir pagrįstos šio empirinio tyrimo duomenimis.

### Verslumo skatinimo politikos vykdymas

Tyrimo dalyviams įvardijus už verslumo skatinimo politikos formavimą ir vykdymą atsakingas institucijas, siekta nustatyti institucijas ir organizacijas, atsakingas už ministerijų

sudarytų programų įgyvendinimą. Šių institucijų detalizavimas, skaičius ir bendradarbiavimo metodų apibūdinimas buvo sudėtinga sritis.

Dalis ekspertų pastebėjo, kad svarbiausias Lietuvos verslumo skatinimo sistemos tobulinimo aspektas yra ne įvardinti konkrečias verslumo skatinimo politiką įgyvendinančias institucijas, bet išryškinti būdus, „kaip juo labiau supaprastinti patį modelį“ (B10). Pasak vieno iš tyrimo dalyvių, Lietuvos verslumo skatinimo sistemos „modelis turėtų būti maksimaliai paprastas, paremtas vieno langelio principu“ (B4). Verslumo skatinimo sistemos paprastumą akcentavo ir kiti informantai, teigdami: „galima visiškai susiprastinti taisykles, priklausomai nuo institucijų, kaip ją, paramą naudoja“ (B8). „Tu gali nuimti tam tikras, nes pats taisykles susigalvoji. Bet tu visgi gali padaryti taip, kad taisykles prisiimti sau, visą popierizmą administracinę darbą palieki agentūrai, institucijai ir t.t., o naudotojas gauna minimalų poreikį dokumentų tvarkymui“ (B7). Kitas ekspertas nurodė, jog sistema turi būti „paremta vaučeriu. Didžiausias turėtų būti pasitikėjimas, skaidrumas ir minimali administracinė našta“ (B5).

Dauguma ekspertų teigė, kad verslumo skatinimo sistemoje veikiančios institucijos turi būti išsidėsčiusios hierarchine tvarka – pasiskirsčiusios lygmenimis pagal veiklos sritis ir funkcijas, šalyje plėtojant verslumą. Aukščiausią lygmenį, kaip aptarta aukščiau, turėtų užimti LR Vyriausybė ir pagrindinės įvardytos ministerijos: Finansų, Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio.

Tik keli tyrimo dalyviai detalai įvardijo institucijas, kurios turėtų veikti žemesniuose verslumo skatinimo sistemos lygmenyse. Vienas ekspertas nurodė, kad žemiausiame šalies verslo skatinimo strategijos įgyvendinimo lygmenyje turi būti verslo informacijos centrai, teikiantys pirmines verslumo skatinimo paslaugas. Aukštesniame lygmenyje – verslo inkubatoriai, o aukščiausiame – mokslo bei mokslo ir technologijų parkai, skirti sukurti ir plėtoti išradimus, patentus, mokslo pasiekimais paremtiems verslams. Šalia šių institucijų turėtų veikti „socialiniai partneriai – asociatyvinės struktūros. (...) šakinės, regioninės konfederacijos, pramonės prekybos rūmai ir t.t.“ (B1). Kitas ekspertas buvo įsitikinęs, kad „ministerijų politiką turėtų įgyvendinti agentūrų padaliniai savivaldybėse ir kitos ministerijoms pavaldžios įstaigos, pavyzdžiui, švietimo įstaigos“ (B2).

Informantai nurodė, kad ypač svarbi efektyviai veikiančios verslumo skatinimo sistemos sąlyga yra sistemos dalyvių įvairovė: „reikia, kad sistemoje dalyvautų privatūs arba pusiau privatūs subjektai. Nes jeigu valstybėje tas, kuris nemoka daryti verslo, mokina kitus, kaip jį daryti, tai efektyvumas bus nulinis“ (B3). Remiantis šia mintimi, verslumo skatinimo sistemos priemonių įgyvendintojais turėtų būti „visos organizacijos ir įstaigos, patenkančios į verslo paramos paslaugas teikiančių tinklą“ (B7). Vienas ekspertas detalizavo, kad šios organizacijos ir įstaigos turi būti ne tik Lietuvos inovacijų centras, mokslų technologijos parkai, verslo inkubatoriai, „verslo akseeratoriai, bet jie iš viso į politiką ir įgyvendinimą nelenda, o viską daro privačiom lėšom, universitetai, kurie turi tam tikras studentų verslumą paskatinančias programas, pritaikytų visiškai privačios iniciatyvos kaip startup-weekendai, ir pataikytų tradicinės labiau pakraipos verslo informaciniai centrai, verslo asociacijos, pramonės ir amatų prekybos rūmai, tai yra visi, kurie savo tikslu išsikelia kad plėsti skaičių verslų Lietuvoje. Ir netgi Verslo žinios su savo gazelėmis irgi pataikytų.“ (B6).

Taigi tyrimo informantai išskyrė šias verslumo skatinimo sąrangą sudarančių institucijų grupes:

- LR Vyriausybė ir pagrindinės ministerijos: Finansų, Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio;
- verslo inkubatoriai, mokslo bei mokslo ir technologijų parkai;



- nacionalinės asocijuotos verslo struktūros (šakinės asociacijos, Pramonės ir amatų rūmai, regioninės asociacijos ir pan.);
- privataus kapitalo subjektai (verslo akseleratoriai ir pan.);
- aukštosios mokyklos ir kitos švietimo įstaigos;
- informacinių paslaugų įstaigų tinklas (verslo informacijos centrai).

Tyrimo dalyvių teigimu, „*sudėtinga į modelį surašyti visas [verslumo skatinimo programos – aut.pastaba] įgyvendinančias institucijas*“ (B6). Svarbiausia, kad visos verslumo skatinimo sąrangos grandys tarpusavyje bendradarbiautų, „*kad kalbėtų vieni su kitais ir keistųsi informacija*“ (B9) – „*jeigu viskas sėkmingai veikia, tai galbūt į patį viršų tiktai informacija apie pasiektus rezultatus nueina, ir rekomendacijos kaip ką geriau pakoreguoti ir įgyvendinti*“ (B2), t.y. būtų įgyvendintas sistemiško principas.

Apibendrinus tyrimo dalyvių pasisakymus, galima daryti išvadą, kad šiuo metu Lietuvoje veikia visos institucijos, kurios turėtų būti atsakingos už LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politikos įgyvendinimą. Tam, kad būtų pasiektas optimalus rezultatas, trūksta galesnio šių institucijų bendradarbiavimo ir sistemiško principo realizavimo.

### **Funkcijų atskyrimas ir institucijų bendradarbiavimas**

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad viena iš pagrindinių šiuo metu Lietuvoje egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos problemų, yra nedetalios atsakingų institucijų funkcijos, neapibrėžtos atsakomybės sritys ir trūksta tarpžinybiškumo.

Ekspertų teigimu, sistemos problemos kyla dėl to, kad skirtingose ministerijose dubliuojamos vykdomos verslumo skatinimo programos, tai yra „*tas pačias priemones vienu metu vykdo kelios ministerijos*“ (B6), „*kelios ministerijos, kurios kažką buvo parašiusios, jos iš esmės viena kitą ir dubliuoja*“ (B1). Šią problemą padėtų pašalinti tobulesnė tarpžinybiškumo schema. Vienas ekspertas detaliai nurodė, kad per pastaruosius metus Lietuvoje įvyko nemažai pokyčių, tobulinant verslumo skatinimo sistemą, tačiau „*didžiausia bėda yra su ministerijomis, nes ŠMM daro savo verslumo skatinimo projektus ir sritis, net ukimino viduje yra du departamentai, ar du viceministrai, atsakingi už šitą visą sritį. Vienas užsiima inovatyviu verslu, kitas šiaip verslumu. (...) Žemės ūkio ministerija dar irgi kuria verslumą. Ir dar Socminas savo bedarbius perkvalifikuoja į verslininkus.*“ (B3).

Institucijų funkcijų dubliavimo reiškinys vertintinas neigiamai. Problemos esmė – siekis įsisavinti kuo didesnę lėšų kiekį: „*[problema – aut.pastaba] kyla ne tik dėl nesutvarkyto organizavimo, bet siekiant gauti daugiau lėšų*“ (B5). „*Dubliavimą naikinti reikia, bet tai turi gimti ne iš kažkokio vieno dokumento, strategijos ar panašiai, o iš nuolatinio, kasmetinio funkcijų peržiūrėjimo, ir iš nuolatinio bendradarbiavimo tarp ministerijų ir tarp visų tų institucijų*“ (B7). „*Tai čia yra problema, kad jie nenori kalbėtis, o kiekvienas bando atsirėžti kuo didesnę lėšų kiekį iš valstybės savo funkcijų įgyvendinimui, ir dėl to dubliuojasi*“ (B10). Ekspertai nurodė, kad Lietuva nėra išskirtinė valstybė dėl plataus institucijų funkcijų dubliavimo masto: „*yra pažangių šalių, kaip Olandija, kur verslumo skatinimo schema yra maždaug tokio pat sudėtingumo kaip ir pas mus, su dalim tų pačių problemų*“ (B3). Šios problemos nebus išspręstos tol, „*kol visi ekosistemos dalyviai nesuvoks, kad tai yra jų bendra problema ieškoti sąryšio taškų*“ (B4). „*Aš manau, kad čia labiau ne politikos problema, o komunikavimo. Nes su politika, man atrodo, viskas pas mus tvarkoj*“ (B3). Pasak eksperto, „*svarbiausia, institucinis suderinamumas*“ (B5), kurį galima pasiekti detalizavus kiekvienos verslumo skatinimo sistemos sąrangoje dalyvaujančios institucijos atsakomybės ribas ir funkcijas: „*kiekviena ministerija*

kažką daro ir yra tema „verslumas“, kad jos parodytų tai, ką daro, kitoms ministerijoms ir maksimaliai susėdę už bendro stalo žiūrėtų dubliavimąsi ir naikintų po truputį tą dubliavimąsi“ (B8).

Vienų ekspertų nuomone, siekiant, kad verslumą skatinančios institucijos nedubliuotų vykdomų veiklų, o kryptingai tarpusavyje bendradarbiautų, turi būti atsakinga LR Vyriausybė (nuomonių skaičius – 7), kitų ekspertų nuomone (nuomonių skaičius – 3) – Ūkio ministerija. Norint pasiekti šį tikslą, reikalinga vieninga verslumo skatinimo sąranga, nes jeigu „kiekviena institucija turi aiškiai žinoti, ką ji veikia, tada dubliavimosi savaime bus išvengta“ (B1). Kitu atveju, „jeigu nėra matomas bendras piešinys ir bendras rezultatas, nu tai yra tragedija, taip, kaip mes ir turim dabar“ (B2).

Informantai atkreipia dėmesį, kad sistemoje turi būti institucija, vykdanči sistema koordinavimo ir veiklos kokybės stebėsenos funkcijas: „kažkas turi stebėti ir signalizuoti, kokia yra situacija su tuo ekosistemos tinklu, kas yra to ekosistemos tinklo dalyviai, kokios programos ar funkcijos dubliuojamos“ (B5). Siekiant panaikinti dubliavimąsi, pasak informantų, nacionaliniu lygmeniu reikėtų sukurti verslumo skatinimo sistemą kuruojančią instituciją ar padalinį: „įsteigti atsakingą skyrių Vyriausybėje, kuriam būtų pavaldžios visos ministerijos“ (B10). „Vyriausybės vertinamas brangiai apmokamas konkretus žmogus su aiškia atskaitomybe, ką padarė ar ko nepadarė, su aiškia veiklos vertinimo metodika. Taigi visos institucijos su tiesioginiu savo viršininku ir atsiskaitinėtų“ (B2). Kitas informantas, siūlydamas paskirti LR Vyriausybę koordinuoti verslumo skatinimo sistemą, pateikia skeptišką požiūrį į LR Vyriausybėje dirbančių asmenų kompetetingumą tinkamai atlikti šį darbą: „Galima pavest vyriausybei, nes tikrai jiniai yra aukščiau kiekvienos ministerijos. Bet vyriausybės administraciniai gebėjimai šitos srities yra labai silpni, ir nieko iš to neišeis“ (B7).

Kitų nuomone, įsteigus verslumo skatinimo programas kuruojančią LR Vyriausybės padalinį, problema būtų išspręsta: „viskas vyksta vyriausybinio lygiu, atsiranda nacionalinis valdymo mechanizmas. Ir nebus to dubliavimo.“ (B4). Pasak eksperto, šio LR Vyriausybės padalinio valdymo tarybą turėtų sudaryti pagrindinių už verslumo politikos formavimą atsakingų institucijų atstovai: „deleguotas žmogus iš ŠMM, deleguotas iš Socmino (...). Bet tokiu principu turėtų būti valdymas ir delegavimas visas. Jie turėtų svartyti veiklas, biudžetą ir taip toliau. Ir nesidubliuoja visos funkcijos“ (B4).

Informantai įvardijo, jog besidubliuojančių veiklų problemą reikia spręsti ne tik persikirstant Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ir kitų ministerijų funkcijas bei atsakomybes. Finansų ministerijos atliekamos funkcijos taip pat turi būti revizuojamos, nes „politiką formuojančių institucijų vienas iš instrumentų yra struktūrinių fondų finansavimas, nes grubiai tariant, tai yra strategija, paremta pinigais“ (B3). Tokios institucijos kaip „Versli Lietuva ir MITA galėtų derinti ŠMM ir Ūkminio interesus ir galėtų šitoj vietoj jos rodyti problemas, o jau ministerijų tikslas būtų tuos dubliavimus išnaikinti. Nes kas geriau gali pasakyti, kas dubliuojasi, jeigu ne arti įgyvendinimo esanti institucija. Patys žaidėjai nepasakys, todėl, kad jeigu aš esu žaidėjas, tai man geriau gauti lėšų iš penkių šaltinių negu iš vieno“ (B9). Ekspertai nurodė, kad ministerijų funkcijų ir atsakomybių dubliavimo nustatymo galimybės bei priemonės egzistuoja ir šiuo metu, tačiau jos nėra veiksmingai taikomos: „institucine prasme visi mechanizmai pas mus yra“ (B3), „valstybės kontrolė, ji ne visada veikia, arba veikia ne taip, kaip turėtų“ (B6).

Analizuojant verslumo skatinimo politikos vykdymo problematiką, kaip išdėstyta aukščiau, ekspertai nurodė, jog verslumo skatinimo sąranga turi pasižymėti hierarchija. Aptardami sistemoje dalyvaujančių institucijų funkcijų ir atsakomybės ribų dubliavimo problemą, dalis ekspertų tvirtino, kad komunikacinės problemos nebus išspręstos išskaidžius

verslumo skatinimo sistemos dalyvius pagal hierarchinį institucijų atsakomybių principą ar parengus valstybės verslumo skatinimo strategiją su įvardytomis atsakingomis institucijomis. Informantų teigimu, šios sąrangos brandumas priklauso nuo sociokultūrinių šalies konteksto aspektų: „priklauso nuo ekosistemos dalyvių brandos ir motyvacijos bendrauti, dailintis žiniomis ir kalbėtis“ (B10), „mes stokojame normalios darbo kultūros, drausmės“ (B7). Šie teiginiai dar kartą išryškina modeliuojamos verslumo skatinimo sąrangos kontekstualumo svarbą.

Nepaisant skepticizmo, ekspertai pristatė sistemos suderinamumo pavyzdžių: „ir Versli Lietuva bandė padaryti tą, bet kadangi iš dalies ji padarė tai hierarchiniu būdu, tai yra – mes, Versli Lietuva atsakingi už sistemą ir kviečiame jus prisijungti, bet mes spręsimė, kokius jūsų patarimus priimti ir kokius ne, tai turbūt dėl to ir tvarumo neįgavo“ (B4). Kitas ekspertas nurodė, jog svarbiausias verslumo skatinimo sistemos tobulinimo aspektas yra sistemos dalyvių tarpusavio bendradarbiavimas: „visur, kur tikrai įmanoma daryti priemones tokias, kad bendradarbiautų ekosistemos dalyviai“ (B5). Vienas informantas itin detalai pagrindė institucijų tarpusavio bendradarbiavimo poreikį teigdamas: „Lyg ir yra daug priemonių ir viso kito, ir lyg ir jaučiam, kad dubliuojasi. O parodyti pirštu ir pasakyti negalim, nes neaišku, kur ten kas ir kaip. Tai va, čia šitokiomis priemonėmis, mažais žingsniukais, galima kažką pakeisti šitoje sistemoje. O šiaip, aišku, visada galima patarti sukurti strategiją, daryti tarpinstitucinių ministerijų planą, tegul jisai būna bendras, kiekvienam plane tegul kiekviena ministerija numato savo verslumo skatinimo priemones. Kažkoks efektas iš šito būtų, tartųsi dėl plano, tąsyti antklodę, išsiaiškintų bent jau, kad daug kas dubliuojasi.“ (B7).

Apibendrinus tyrimo dalyvių teiginius, galima daryti išvadą, kad viena iš pagrindinių šiuo metu egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos problemų Lietuvoje kyla dėl vykdomų verslumo skatinimų programų dubliavimo skirtingose ministerijose. Šią problemą išspręsti padėtų sistemą koordinuojančio ir veiklos kokybės stebėseną vykdančio padalinio prie LR Vyriausybės įsteigimas, aiškus ir detalus verslumo skatinimo sistemos sąrangoje dalyvaujančių ministerijų ir joms pavaldžių institucijų atsakomybės ribų bei funkcijų nustatymas, tobulesnė institucijų tarpžinybiškumo schema. Svarbu pastebėti ekspertų įvardytą šalies sociokultūrinių šalies konteksto aspektų svarbą, užtikrinant sąrangos veiksmingumą.

### **Verslumo skatinimo finansavimas**

Visi kalbinti informantai nurodė, kad nacionalinė verslumo skatinimo programa ir ES struktūrinių fondų lėšomis šalyje realizuojamos verslumo skatinimo programos turi būti susietos į vieningą sistemą: „viskas turi būti integruota“ (B8), „visos programos turi būti suprantamos kaip skirtingas finansavimo šaltinis vienai verslumo strategijai“ (B2).

Atkreiptinas dėmesys į ES struktūrinių fondų finansavimo ir nacionalinių finansavimo šaltinių administravimo skirtumus, nes „europinis finansavimas visą laiką yra susijęs su labai dideliu biurokratizmu“ (B6). „Struktūrinius projektus [ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus projektus – aut.pastaba] įgyvendinti yra pakankamai sunku, ir juos įgyvendinti gali tik stambūs žaidėjai. Nacionalinis finansavimas galėtų taikyti labai paprastas taisykles, duoti mažesnes sumas, su mažesnėmis biurokratinėmis procedūrom“ (B3). Kiti tyrimo dalyviai nurodė, kad kiekviena šalis pati nustato verslumo skatinimo finansų administravimo taisykles: „kiekvienos ES šalies reikalas, kokiomis taisyklėmis vadovaujantis yra tvarkoma ta struktūrinė parama“ (B5), galima ir reikia ieškoti būdų, kaip sumažinti projektų administravimo našta tiesioginiam verslumo skatinimo paramos gavėjui.

Visi kalbinti ekspertai pritarė, kad nacionalinio verslumo skatinimo finansavimas būtinas, o jų nuomonę iliustruoja vieno informanto teiginys: „po 20-ųjų metų europinė parama baigsis ir reikės viską finansuoti savo lėšomis. Tai jei iki to laiko nesusikurs nacionalinės programytės kažkokios, arba net regioninės programytės, tai bus labai blogai“ (B3).

Taigi tyrimo dalyviai sutarė, kad tobulinant verslumo skatinimo sistemą, reikia sustyguoti verslumo skatinimo programų finansavimo logiką ir mechanizmus. Siekiant to, reikia detalai apibrėžti ne tik aukščiausio verslumo skatinimo sąrangos lygmens institucijoms, bet ir žemesniuose lygmenyse veikiančioms institucijoms (lygmenys pristatyti aukščiau, analizuojant *Verslumo skatinimo politikos vykdymo klausimą*). Informantai siūlo žemesniuose sistemos lygmenyse esančias institucijas ir organizacijas finansuoti pagal organizacijos pasiekus rezultatus, pavyzdžiui „jeigu verslo inkubatorius gauna finansavimą penkiems metams, po penkių metų, jeigu jis neišleidžia tam tikro įmonių, kurios išgyvena dar penkerius metus, skaičiaus, tai tokį inkubatorių uždaryti reikia.“ (B2). Finansavimą turėtų skirstyti aukščiausio sistemos lygmens institucijos: „pagal Vyriausybės patvirtintą planą turi būti finansuojama“ (B9), „Ūkio ministerija iš savo fondų finansuotų verslumo skatinimo programos įgyvendinimą“ (B1).

Veiklų finansavimas turi būti skiriamas apibrėžtam laikotarpiui, kuriam pasibaigus turi būti įvertintas lėšų panaudojimo efektyvumas. Remiantis šiais duomenimis, reikėtų nuspręsti, ar tęsti programos finansavimą: „konkrečių sistemai palaikyti reikalingą sumą reikėtų išsiaiškinti atlikus studiją, ta suma turėtų būti tai bent jau kokius 3 metus pastovi. Po 3 metų reikėtų peržiūrėti“ (B5). Atsakinga aukščiausio verslumo skatinimo sąrangos lygmens institucija, skirstydama finansavimą, turėtų prisidėti ne tik prie verslumo skatinimo tiesiogine prasme, bet ir prie verslumo kultūros ugdymo: „ko gero, iš didelės milijoninės paramos vienam projektui būtų daugiau naudos, jeigu kiekvienam pradedančiajam verslininkui būtų duodama po 5 tūkstančius litų per daug neprašydamas atsiskaitymo, tiksliau, paklausdamas, ką jis už juos padarė, bet ne užkraudamas biurokratinę procedūrą.“ (B4). Vėliau verslo kūrėjai paramą gauna paslaugomis iš valstybės apmokamų konsultantų, tačiau ekspertas siūlo šią sistemą tobulinti ir verslo konsultavimo paslaugas finansuoti pagal kliento pasitenkinimo paslauga rodiklius: „klientas, tai yra, tas kuris konsultuojasi, turėtų būti pinigų kontroliuotojas“ (B4).

Apibendrinus tyrimo dalyvių teiginius, galima daryti išvadą, kad egzistuoja nacionalinio verslumo skatinimo finansavimo būtinybė, nepaisant šiuo metu naudojamos ES struktūrinių fondų paramos. Finansavimas iš šalies biudžeto ir ES skiriamas finansavimas turėtų būti susietas į visumą. Tobulinant verslumo skatinimo sistemos finansavimo dimensiją, turi būti sustyguota programų finansavimo logika ir mechanizmai. Siekiant to, reikia detalai apibrėžti finansavimo struktūrą ne tik aukščiausio verslumo skatinimo sąrangos lygmens institucijoms, bet ir žemesniuose lygmenyse veikiančioms institucijoms.

### **Verslumo skatinimo pažangos ir efektyvumo vertinimas**

Pasak tyrimo dalyvių, verslumo skatinimo pažangos identifikavimo ir vertinimo problema glaudžiai susijusi su vertinimo metodologija: „dabar yra finansuojamas daugeliu atveju procesas, bet ne rezultatas. (...) Verslumo iniciatyvos geros tuo atveju, kai įmonės auga, kuria naujas darbo vietas, investuoja, moka mokesčius: PVM, fizinių asmenų pajamų, pelno ir t.t.“ (B2). Teigiama, kad vertinimas turi būti atliekamas piramidės principu, kai būtų sumuojamas atskirų projektų vertinimas ir, išvedus apibendrintus kriterijus, būtų įvertinamas programos veiksmingumas, indikuojantis nacionalinės pažangos vertinimą: „projektai turėtų būti vertinami ne priemonės, programos ar instituciniu lygmeniu, o nacionaliniu, valstybei

kiek reikalinga“ (B1), „tikslas yra ne tik paskatinti verslumą, tai yra pirmasis tikslas, kad užauginti kritinę masę, bet po to mums iš tos kritinės masės reikia pradėti rinktis tuos perliukus, kurie mokės valstybei mokesčius“ (B3). Ekspertų nepasitenkinimą esama vertinimo sistema iliustruoja vieno iš jų teiginys: „vertinimas neatitinka poreikių ir neparodo realios situacijos“ (B10).

Iš netinkamos vertinimo metodologijos kyla kita problema – vertinimo metodikos nepagrįstumas. Šiuo metu visi verslumo skatinimo programų realizuojami projektai vertinami pagal nustatytus kokybinius kriterijus. Kaip atskleista teoriniame tyrime (poskyryje 1.3.2. „Verslumo skatinimo sistema Lietuvos praktikoje“), kaip nurodė pirmojo empirinio tyrimo, taip ir šio tyrimo informantai akcentavo, jog egzistuojančios projektų vertinimo metodikos neiiliustruoja verslumo pažangos, neatskleidžia įgyvendintų programų poveikio šalies ekonomikos augimui ir konkurencingumui. Ekspertų nuomone,

- „jis [vertinimas – aut.pastaba] toks bukas, tai yra: kiek buvo padaryta konsultacijų tam verslui, kiek verslų inkubatorių užauginta, jeigu tai inkubatorius, kiek seminarų padaryta ir taip toliau. Visas šitas neparodo kokybės“ (B8);
- „Lietuvoje yra finansuojama pagal tuos pirmuosius rezultatus: kiek padarei seminarų, kiek atėjo į renginį žmonių, ir pan. Šitie kriterijai labai blogi. Geri kriterijai yra – kiek susikūrė naujų verslų“ (B1);
- „... darot, ką norit. Verčiatės per galvą. Norit – linkmsinatės, norit – pas konsultantus vaikštot. Bet valstybei reikia naujų įmonių, naujų darbo vietų. Tą reikia matuoti...“ (B7).

Kaip ir pirmojo, taip ir šio, antrojo, empirinio tyrimo metu, ekspertai pasiūlė verslumo skatinimo efektyvumą vertinti ne vien kiekybiniais, kaip yra šiuo metu, bet ir kokybiniais rodikliais.

Apibendrinus tyrimo dalyvių teiginius, galima teigti, kad tobulinant verslumo skatinimo sistemą Lietuvoje, reikia sukurti sistemos efektyvumo vertinimo metodologiją, parengti poreikius atitinkančias verslumo skatinimo programų ir juose realizuojamų projektų vertinimo metodikas ir numatyti jų pritaikymo mechanizmus.

### **Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai**

Apklausti ekspertai kaip vieną iš pagrindinių dabartinės verslumo skatinimo sistemos trūkumų Lietuvoje įvardino ne išorinius, o vidinius veiksnius (12 lentelė).

12 lentelė. Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai	Verslumo skatinimo politikos tęstinumo nebuvimas – nacionalinės verslumo skatinimo strategijos trūkumas	5	<p>„verslumo politika yra priklausoma nuo valdžių kaitos“ (B8).</p> <p>„Ateina kiekvienąkart nauja valdžia ir vėl viską pradeda iš naujo, strateguoti, politikuoti ir taip toliau“ (B3).</p> <p>„naujas politinis fonas, naujai perskirstomi pinigai. Taip ir plėšosi nuolatos, be aiškaus tikslo priekyje, nes pagrindinis tikslas – įsisavinti pinigus“ (B10).</p> <p>„Lietuvai trūksta verslumo skatinimo strategijos, apimančios tęstinumą ir vientisumą, institucijų vykdančių verslumo skatinimo veiklas nacionaliniu lygiu“ (B7).</p> <p>„tęstinumo nebuvimas - sunku įgyvendinti strateginius didelius projektus ar iniciatyvas, nes pasikeitus vyriausybei, prioritetai visada peržiūrimi. Vyrauja mąstymas, kad prieš tai buvusi valdžia darė viską blogai“ (B9).</p>
	Institucijų bendradarbiavimo stoka – tarpžinybiškumo mechanizmo nebuvimas	9	<p>„nebendradarbiavimas ir nepasitikėjimas visų tinklo dalyvių, nes daug problemų yra apsprendžiamos tikrai apjungus bendras pajėgas“ (B3).</p> <p>„pasitikėjimo nebuvimas tarp institucijų apsunkina ne tik bendradarbiavimą, bet ir užkerta kelią reikalingam projektų finansavimui“ (B6).</p> <p>„kairė nežino ką daro dešinė. Ūkio ministerijai neįdomu, ką daro ŠMM ar Socminas, tai apie kokį bendrą rezultatą galime kalbėti?“ (B9).</p> <p>„yra didelis, nepasitikėjimas, pasitikėjimo stoka tarp visų [aut.pastaba – sistemos] dalyvių, todėl sudėtinga susitarti dėl prioritetų, programų finansavimo“ (B7).</p> <p>„nesikalba dabar. Jei būtų tos pagrindinės ministerijos vienos koalicijos rankose, gal tada susitartų geriau, kuri už ką atsakinga?“ (B8).</p> <p>„sudėtingas finansavimo mechanizmas, nesuderinamos priemonės tarpusavyje, nesidalinama informacija dėl skirtingų finansavimo veiklų ir būdų“ (B1).</p> <p>„reikia, nes tarpinstitucinis bendradarbiavimas užtikrintų sistemingą rezultatų pasiekimą“ (B4).</p> <p>„nėr bendradarbiavimo – ministerijos kartais ima finansuoti tas pačias veiklas. Vis dar sunkiai vyksta pokalbis siekiant bendro tikslo, o ne tampant paklodę į savo pusę“ (B2).</p> <p>„daug panašių projektų, trūksta veiklų koordinavimo“ (B5).</p>

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai	Verslumo skatinimo fragmentiškumas	7	<p>„ateini kiekvieną dieną, gali gauti tą pačią paslaugą ar priėjimą prie tam tikrų mokymų, konsultacijų, kadangi, jei to nėra ir jeigu yra vykdomi kažkokie konkursiniai šaukimai, tai išdaro sistemą“ (B8).</p> <p>„panašiai kaip sveikatos apsaugos srityje. Yra siuntimas pirminio, antrinio lygio pas specialistus ir panašiai. Reikia, kad ir verslumo skatinime šitaip būtų, ir efektas būtų didesnis.“ (B5).</p> <p>„dabar verslumai yra skatinami ten, kur yra didžiausias gebėjimas rašytojų. Parašot gerą projektą ir gaunat finansavimą, o jei niekas nesugeba projektą parašyti – nefinansuojama, veiklų nėra“ (B1).</p> <p>„siaurokas spektras paramos verslui priemonių (...), nėra paslaugų komplekso“ (B9).</p> <p>„yra tik atskiri fragmentai veiklos skatinimo...“ (B3).</p> <p>„ten truputi paremiam, tada šokam kitur, taip išsibarsdom...“ (B10).</p> <p>„išskaidom, išsidalinam ir patys bendrai nežinom Lietuvos mastu nei ko siekiam, nei ką norime pasiekti“ (B6).</p>
	Finansavimas ne pagal šalies poreikius, bet pagal ES struktūrinių forndų prioritetus	4	<p>„šiuo metu skatinama tai, ką galima skatinti pagal struktūrinius fondus. Mes neskatinam pagal turinį, o pagal taisykles, kaip galima finansuoti“ (B7).</p> <p>„viską dabar mes darom iš europinių pinigų, todėl vykdom europinius tikslus. Tačiau turim juk ir savo poreikius, siekius, tikslus, turim ir savo biudžeto eilutę“ (B2).</p> <p>„jeigu tai yra nacionalinis verslumo skatinimo tikslas, tai jis turi duoti visus reikiamus instrumentus. Ir tai turi būti pritaikyta net ir individualiai, ir nesisieti su ES strategijomis.“ (B4).</p> <p>„Pasitikėjimas ir poreikis turi kilti iš mūsų, o ne Europos nurodymų, ko jiems ir mums visiems reikia“ (B10).</p>

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumai	Menką naudą teikiančių veiklų finansavimas	10	<p>„kam tokių viešinimo veiklų reikia? Tiesiog tokios eilutės yra, tai tas eilutes ir visiems duoda.“ (B7).</p> <p>„man reikia sukurti verslą. Tai geriau žiūrėti, kaip geriau investuoti pinigus, bet ne kaip pagal veiklas išleisti pinigus“ (B9).</p> <p>„daug renginių, suburiama daug žmonių, jie iš tokių renginių išeina pasikrovę, kaip iš teatro. Kol grįžta, dar užsuko į kavinę ir viskas pasibaigia. Labanakt. Verslumo sužadimui nepakanka tų pompastiškų, pakazūchinių renginių“ (B4).</p> <p>„pridedi seminaro programoje kavos pertraukas, pietus ir prie taurės vyno diskusiją, (...) kaip aš vadinu „bomžpaketa“, ir tada ateis žmonių tiek, kiek reikia ir dar daugiau“ (B2).</p> <p>„per didelis dėmesys rezultatų, apčiuopiamų, pamatuojamų neteikiančioms informacinėms verslumo kampanijoms“ (B6).</p> <p>„reklamos, akcijos, radijas, televizija, ištaškom pinigais, o kiek iš to naudos? Ar kas iš visą tą naudą tokią matuoja?“ (B8).</p> <p>„Menka vertė – projektų vykdytojai dažnai renkasi lengvesnį kelią, įgyvendinant viešinimo, sklaidos veiklas, kas sąlyginai duoda mažai naudos“ (B1).</p> <p>„dar kartą pasvarstykime, ar turime kelti maitinimo įstaigų biudžetus verslo kūrimo pinigais?“ (B3).</p> <p>...</p>

Kaip iliustruoja tyrimo duomenys (12 lentelė), informantai išskyrė keletą Lietuvos verslumo skatinimo sistemos trūkumų, kurių esminis – verslumo skatinimo politikos tęstinumo nebuvimas, t.y. nacionalinės verslumo skatinimo strategijos nebuvimas. Iš čia kyla kitos ekspertų įvardytos sistemos silpnybės: 2) institucijų bendradarbiavimo stoka – tarpžinybiškumo mechanizmo nebuvimas, 3) verslumo skatinimo fragmentiškumas, 4) finansavimas ne pagal šalies poreikius, bet pagal ES struktūrinių fondų prioritetus, 5) menką naudą teikiančių veiklų finansavimas.

Vertindami dabartinę Lietuvos verslumo skatinimo sistemos situaciją, visi ekspertai paminėjo nepagrįstai daug viešojoje erdvėje vykdomų renginių, skirtų informuoti visuomenę apie verslumo naudą, prasmę, pristatyti sėkmės istorijas. Jų nuomone, šių veiklų kaštai yra per dideli gaunami naudai pagrįsti. Ekspertai vieningai įvardijo, kad informacinės verslumo skatinimo priemonės, tokios kaip informaciniai seminarai, trumpalaikiai mokymai, nėra efektyvios, jei po jų nevykdomos tiesiogiai su verslumu susijusios veiklos: „per mažai remiamos produkto vystymo ir konkrečių problemų sprendimo konsultacijos“ (B5), trūksta „kasdieninių, ilgalaikių palaikymo paslaugų: konsultavimo, sisteminio informavimo, nuomonių keitimo požiūrio į verslumą“ (B1). Problema kyla ir dėl nepakankamos sistemoje dirbančių asmenų kompetencijos: „kvalifikacijos tikrai yra labai mažai konkrečius patarimus duoti. Toliau tai truputėli pradeda kirstis su privataus konsultacinio verslo funkcijomis“ (B9), „konsultacijos, kurių niekam nereikia, nes tie patys tuos pačius konsultuoja. Lietuva yra per maža kad turėti tokią sistemą, nes visi visus pažįsta.“ (B6).



Verslumo skatinimo sistemos neefektyvumas lemia verslumo skatinimo netolygumą: „yra skylės, kur nėra skatinama, nes nėra tu, kas tuo užsiiminėtų“ (B1), o tai savo ruožtu lemia tam tikras šalies verslumo būklės tendencijas.

Ekspertai nurodė esminį šiuo metu egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos trūkumą, t.y. sąrangos sistemiskumo trūkumą, dėl kurio kyla visos kitos jų minėtos problemos. Informantai verslumo skatinimo programų „suvienijimą“ ir sistemos reformavimo poreikį pagrįdė teigdami, jog:

- „reikia išsiaiškinti, pasižiūrėti, ko šiandien trūksta, ir galbūt trūksta labai nedaug, ir tada sutvarkyti organizacinę sąrangą, kuri turėtų labai aiškių valdymo modelių, tęstinumą, ir visą laiką turėti galimybę duoti paramą, paskolą ar dar kažką, kas nebūtų daroma konkursiniais principais“ (B4);
- „dabar tik reikia tas visas atskiras, padrikas mintis, iniciatyvas sudėti, sumauti ant vienos ašies, kuri vestų lik bendro rezultato pasiekimo. Sudėlioti teisingus kiekvienos priemonės kiekviename lygyje, lygmenyje labai aiškius rezultatus ir užtikrinti jų kontrolę, pasiekiamumą ir reikalingą finansavimą.“ (B2).

Šiuos teiginius apibendrina eksperto teiginys: „sistemos, sistemiško mąstymo, sistemiško požiūrio, valdymo reikia šioj vietoj“ (B10).

### 3.3. Rezultatų apibendrinimas

Atliktų tyrimų duomenų analizė leidžia pagrįsti ginamuosius disertacijos teiginius.

Teorinio tyrimo rezultatai leidžia formuluoti teiginį, kad pagrindinė praėjusio, 2007–2013 m. programavimo laikotarpio, verslumo skatinimo veiklų įgyvendinimo problema – sistemos nevieningumas, sąsajų tarp skirtingose institucijose įgyvendinamų verslumo skatinimo tikslų bei programų stoka, institucijų tarpžinybinio mechanizmo nebuvimas ir sistemos nepajėgumas užtikrinti pasiektų rezultatų tęstinumą. Empirinio tyrimo dalyviai – verslumo skatinimo sistemos ekspertai sąrangos sistemiskumo trūkumą išskyrė kaip esminę šiuo metu egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos silpnybę. Taigi 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu verslumo skatinimas nebuvo realizuotas sistemiskai, t.y. nepakankamai laikytasi sistemiskumo principo. Dėl šios priežasties sistema veikė ne kaip vienytytis darinys, o labiau – kaip atskirų elementų kombinacija. Remiantis teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais, galima teigti, kad siekiant didinti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimo rezultatyvumą, verslumo skatinimas nacionaliniu lygmeniu turi būti realizuojamas taikant sisteminių požiūrį.

#### Tai pagrindžia pirmą ginamąjį disertacijos teiginį.

Teorinio ir empirinio tyrimų rezultatai atskleidžia, kad rezultatyvų šalies verslumo rodiklių augimą sąlygotų sukurti nacionalinė verslumo skatinimo strategija, apibrėžianti Lietuvos verslumo skatinimo tikslus, uždavinius, kokybės rodiklius, programas ir priemones. Nacionalinė verslumo skatinimo strategija turėtų aprėpti LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas programas. Skirtingi finansavimo šaltiniai neturėtų būti akstinas skaidyti verslumo skatinimo tikslus ar atskirti veiklas. Tai susiję su šiais teorinio tyrimo metu parengtos verslumo skatinimo sistemos schemas funkcinės struktūros elementais: „Integruoto verslumo skatinimo tikslų, uždavinių, priemonių ir rodiklių rinkiniu“ ir

„Nacionalinės verslumo skatinimo programos 2014-2020 m.“ elementais. Šių elementų susiejimą į vieną objektą pagrindžia empirinio tyrimo rezultatai.

### Tai pagrindžia antrą ginamąjį disertacijos teiginį.

Siekiant vieningai veikiančios verslumo skatinimo sistemos, Lietuvos verslumo skatinimo sistema turi remtis šiais tyrimo metu verifikuotais funkcinės struktūros elementais:

- verslumo skatinimo politikos įgyvendinimo vieningumas gali būti užtikrintas sukūrus vieną šią sritį koordinuojančią instituciją – LR Vyriausybės padalinį, atsakingą už Lietuvos verslumo skatinimo politikos formavimą ir strategijos įgyvendinimą. Šis funkcinės struktūros elementas nebuvo aptartas teorinėje verslumo skatinimo sistemos schemoje, tačiau jo aktualumas ir reikšmingumas, siekiant efektyviai užtikrinti sistemos veiklą, buvo pagrįstas abiejų empirinių tyrimų metu. Atsižvelgiant į tyrimų metu išryškėjusį poreikį, verslumo skatinimo sistema papildyta įtraukiant vieną instituciją – LR Vyriausybės padalinį, atsakingą už verslumo skatinimo sistemos veiklą.
- kaip minėta, verslumo skatinimo politikos formavimu turėtų rūpintis LR Vyriausybė. Pagrindinės ministerijos, turinčios įgyvendinti LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politiką, yra Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ministerija. Finansų ministerija turėtų būti atsakinga už sistemos finansavimo planavimą ir priežiūrą. Kitų ministerijų – Aplinkos apsaugos, Sveikatos apsaugos, Energetikos ir Kultūros – vaidmuo verslumo skatinimo sistemoje turėtų būti antrinis. Teorinio tyrimo metu sumodeliuotoje verslumo skatinimo sąrangoje pagrindiniais komponentais įvardytos ministerijos yra tos pačios, kaip ir pagrįstos empirinių tyrimų duomenimis, išskyrus teorinio tyrimo metu neįvardytą Finansų ministeriją ir jos atsakomybes. Atsižvelgiant į empirinių tyrimų metu išryškėjusį poreikį, verslumo skatinimo sistemos sąranga papildyta įtraukiant Finansų ministeriją. Apibendrintas verslumo skatinimo sistemą sudarančių institucijų ir atsakomybės sričių sąrašas pateikiamas 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Verslumo skatinimo sistemą sudarančios institucijos ir jų atsakomybės sritys

Funkcijos	Institucijos pavadinimas	Atsakomybės sritys
Verslumo skatinimo politikos formavimas ir įgyvendinimo priežiūra	LR Vyriausybės padalinys	- Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. parengimas; - Verslumo skatinimo tikslų, uždavinių, priemonių ir rodiklių nustatymas; - Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. įgyvendinimo priežiūra.
Verslumo skatinimo finansavimo planavimas ir priežiūra	LR Finansų ministerija	- Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. realizavimo kaštų planavimas; - Verslumo skatinimo rodiklių įgyvendinimo kontrolė.

<b>Funkcijos</b>	<b>Institucijos pavadinimas</b>	<b>Atsakomybės sritys</b>
Verslumo skatinimo politiką įgyvendinančios ministerijos	LR Ūkio ministerija	- SVV verslo aplinkos gerinimas; konkurencingumo didinimas; - SVV konsultavimas.
	LR Švietimo ir mokslo ministerija	- Verslumo ugdymo priemonės švietimo sistemos dalyviams.
	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	- Finansų inžinerijos priemonės, verslumo skatinimo priemonės: kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimo priemonės.
	LR Žemės ūkio ministerija	- Verslumo ugdymo priemonės žemės ūkio sistemos dalyviams: žemės ūkio sektoriaus (EŽŪFKP) ir žuvininkystės bei akvakultūros sektoriaus (EJRŽF) konkurencingumo didinimas.
Įstaigos, administruojančios ES paramos ir bendrojo šalies finansavimo lėšas, skirtas verslumui skatinti	Lietuvos verslo paramos agentūra	- Dalyvavimas įgyvendinant nacionalines strategijas ir programas, skirtas Lietuvos ūkiui plėtoti, verslumui skatinti; - Nacionalinių ir ES paramos lėšų, skirtų verslumui skatinti administravimas, įgyvendinimas ir priežiūra; - Informacijos, susijusios su nacionalinių ir ES lėšų panaudojimą verslumo skatinimo projektams įgyvendinti, teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims.
	Europos Socialinio fondo agentūra	- Dalyvavimas rengiant teisės aktus, nustatančius programų bei projektų administravimo bei kitus procesus; - Nacionalinių ir ES paramos lėšų, skirtų verslumui skatinti administravimas, įgyvendinimas ir priežiūra; - Asmenų konsultavimas, informavimas, mokymų organizavimas, susijęs su verslumą skatinančių priemonių sėkmingą įgyvendinimą rengiant projektus finansavimui gavimu.
	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	- ES finansinės paramos žemės ūkiui kontrolė. - Verslumo skatinimo priemonių žemės ūkio sistemos dalyviams administravimas; - Asmenų konsultavimas ir informavimas, susijęs su verslumo skatinimo priemonių įgyvendinimu.
	Centrinė projektų valdymo agentūra	- Dalyvavimas rengiant teisės aktus ir kitus dokumentus, susijusius su programų ir projektų finansavimu iš ES, tarptautinių institucijų ir kitų lėšų; - Projektų vertinimas, priežiūra ir administravimas; - Informacijos teikimas asmenims dėl projektų finansavimo.

<b>Funkcijos</b>	<b>Institucijos pavadinimas</b>	<b>Atsakomybės sritys</b>
Paslaugų verslui įstaigų tinklas	Mokslo parkai, mokslo ir technologijų parkai	- Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skatinimas keliant verslumo lygį ir žiniomis grįstą ekonomikos plėtrą regionuose. - Paslaugų verslui teikimas: infrastruktūros, incubacinių, pridėtinę vertę turinčios paslaugos.
	Verslo inkubatoriai	- Pradedančiųjų verslininkų rėmimas, darbo vietų kūrimo skatinimas, veikiančių įmonių rizikos mažinimas, įmonių konkurencingumo didinimas. - Patalpų ir techninės įrangos nuomos, verslo informacijos, konsultacijų ir mokymų paslaugų teikimas.
	Verslo informacijos centrai	- Fizinį asmenų, ketinančių pradėti verslą informavimas ir konsultavimas, mokymų paslaugų teikimas. - Pagalba steigiant įmones, rengiant verslo planus, ar kitą verslininkams reikalingą informaciją.
Vietos savivaldos institucijos	Savivaldybės	- Situacijos analizė ir poreikių identifikavimas. - Pavestų priemonių įgyvendinimas.
Verslumą skatinančios organizacijos	Viešosios, ne pelno siekiančios įstaigos	- Lietuvos strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų verslumo skatinimo, įmonių konkurencingumo priemonių įgyvendinimas. - Informavimo, konsultavimo, mokymų paslaugų teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims.
Socialiniai partneriai	Nacionalinės asocijuotos verslo struktūros: pramonės prekybos rūmai, šakinės ir regioninės verslo asociacijos, kt.	- Smulkaus ir vidutinio verslo aplinkos gerinimas; - Smulkias ir vidutinio dydžio įmonių vienijimas; - Jų interesų atstovavimas, bendradarbiaujant su valdžios struktūromis bei kitomis institucijomis, darančiomis įtaką ir formuojančioms verslo aplinką. - Pasiūlymų valstybės institucijoms dėl priemonių, skirtų verslumui skatinti rengimo ir įgyvendinimo, teikimas.
	Privatūs ir valstybiniai partneriai: universitetai, verslo akseleratoriai, kt.	- Verslumą skatinančių priemonių įgyvendinimas. - Verslo inkubavimo, pradinio finansavimo ir profesionalaus konsultavimo paslaugų teikimas.

- šiuo metu Lietuvoje veikia visos institucijos, kurios turėtų būti atsakingos už LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politikos įgyvendinimą, o dalis sistemos problemų kyla dėl vykdomų programų dubliavimo skirtingose ministerijose. Siekiant išspręsti šią problemą, turi būti užtikrintas glaudesnis institucijų bendradarbiavimas, paremtas tarpžinybiškumo schema, taip pat turėtų būti aiškiai atskirtos ir detalizuotos sistemoje veikiančių ministerijų bei joms pavaldžių institucijų funkcijos ir atsakomybės sritys.
- tobulinant verslumo skatinimo sistemą, tarp kitų dimensijų turi būti patobulintos:
  - a) finansavimo schema – suderinta programų finansavimo logika ir mechanizmai. To siekiant, reikia detaliai apibrėžti finansavimo struktūrą ne tik aukščiausiam, bet ir žemesniuose verslumo skatinimo sąrangos lygmenyse veikiančioms institucijoms;

- b) vertinimo schema – sukurta sistemos efektyvumo vertinimo metodologija, parengtos poreikius atitinkančios verslumo skatinimo programų ir juose realizuojamų projektų vertinimo metodikos, numatyti jų pritaikymo mechanizmai.
- Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto elementai yra šalies politinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir vertybinė aplinka. Empirinio tyrimo rezultatai yra susiję su teorinio tyrimo rezultatais bei juos papildo: teoriniame tyrime nebuvo išskirtas vertybinės aplinkos komponentas, kaip darantis reikšmingą įtaką verslumo skatinimo sistemos veiklai, tačiau tai išryškėjo išanalizavus empirinio tyrimo duomenis. Taigi Lietuvos verslumo skatinimo sistema turi būti papildyta šia konteksto charakteristika.

**Tai pagrindžia trečią ginamąjį disertacijos teiginį.**

## VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS FUNKCINĖS STRUKTŪROS ELEMENTAI IR DISKUSINIAI KLAUSIMAI

Apibendrinus teorinio ir empirinio disertacinio tyrimo rezultatus, suformuota verslumo skatinimo sistema ir ją pagrindžiantys funkcinės struktūros elementai (12 pav.). Sistemoje esančios institucijos ir jų atsakomybės sritys pateiktos 3.3. Rezultatų apibendrinimo skyriuje.

Verslumo skatinimo sistema suponuoja, kad verslumo skatinimas vykdomas pagal Nacionalinėje verslumo skatinimo strategijoje 2014–2020 m. detalizuotus tikslus, uždavinius ir priemones. Sistemos efektyvumas vertinamas pagal įvardytus kokybės kriterijus ir rodiklius, kurie yra suminiai, išvestiniai detalizuotų priemonių rodikliai.

Sistemoje veikiančios ir verslumo skatinimo politikos įgyvendinimą atliekančios šalies ministerijos verslumo skatinimo priemones ir jose numatytas programas įgyvendina pagal apibrėžtą institucinės atsakomybės schemą. Taip išvengiama atsakomybių ir veiklų dubliavimo. Sistemos veiklos efektyvumas pasiekiamas ministerijas susiejus institucinio bendradarbiavimo ryšiais: institucijos tarpusavyje bendradarbiauja, remiantis apibrėžta tarpžinybinio bendradarbiavimo schema.

Verslumo skatinimo priemonių finansavimas planuojamas pagal Nacionalinėje verslumo skatinimo strategijoje 2014–2020 m. įvardytus tikslus ir prioritetus. Programų įgyvendinimas realizuojamas efektyvia kaštų valdymo sistema, paremta kryžminiu ministerijų vykdomų priemonių finansavimu.

Taigi verslumo skatinimo sistemos elementai tarpusavyje susiję pagrįstais ryšiais, kas sudaro prielaidas įgyvendinti sistemiskumo principą.

Teorinio ir empirinio tyrimo metu, konceptualizuojant verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus, iškilo klausimai, kuriuos svarbu diskutuoti šios srities mokslininkams, politikams ir visiems suinteresuotiems asmenims, siekiantiems efektyviai veikiančios ir šalies konkurencingumą užtikrinančios verslumo skatinimo sistemos Lietuvoje:

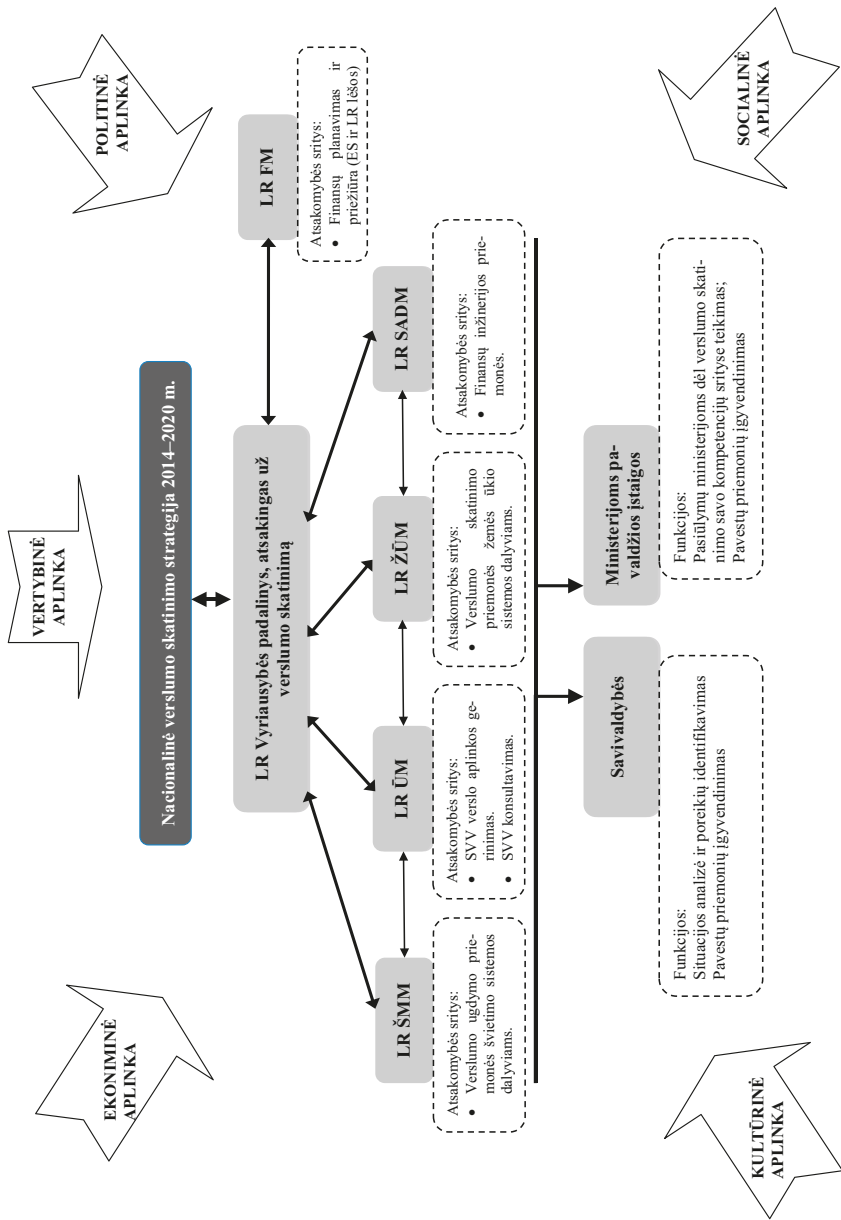
Kaip turėtų būti sudarytas LR Vyriausybės padalinys, atsakingas už verslumo skatinimo politikos formavimą ir jos įgyvendinimo priežiūrą, kad užtikrintų efektyvią sistemos veiklą? Kokią kompetenciją turi turėti šios institucijos darbuotojai? Kokie įgaliojimai turi būti suteikti šiai institucijai?

Kokie elementai turėtų pagrįsti ministerijų, įgyvendinančių verslumo skatinimo politiką, institucinio tarpžinybiškumo schemą? Kokiais parametrais turėtų būti detalizuotas įgyvendinamų priemonių kryžminio finansavimo mechanizmas?

Kaip turėtų būti prižiūrimas verslumo skatinimo sistemos finansavimas, jei, norint pasiekti sistemos veiklos tikslus, susiejamos ES struktūrinių fondų ir LR biudžeto lėšos? Kokios įstaigos turėtų administruoti ir kontroliuoti priemonių, programų ir projektų „jungtinių“ finansavimą?

Pagal kokią metodiką turėtų būti peržiūrėtos ministerijoms pavaldžių, pagal jų atsakomybės sritis verslumo skatinimo priemones įgyvendinančių įstaigų funkcijos ir atsakomybės?

Koks turėtų būti santykis tarp verslumo skatinimo sistemos aplinkos komponentų įtakos sistemai ir sistemos įtakos šiems komponentams (per ugdymą ir kitų veiklų realizavimą)?



12 pav. Verslumo skatinimo sistema, remiantis apibendrintais teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais (Šaltinis: parengta autoriaus)

## IŠVADOS

1. Dėl teorinės ištakų kilmės daugialypiškumo verslumo sąvoka daugiareikšmė ir kinta priklausomai nuo konteksto. Verslumo reiškinys siejamas su asmeniui būdingų bruožų visuma ir verslo proceso realizavimo ypatumais – kuriamomis naujomis kombinacijomis – viešajame ir privačiame sektoriuje. Verslumo galimybės yra neplanuotos ir egzistuoja kaip neįvertintos ekonomikos galimybės. Jos kyla iš žmonių suvokimo skirtumų, vertinant padėtį, aplinkybes ir turimus išteklius. Pagrindinės išteklių kategorijos, lemiančios verslo plėtojimo sėkmę, yra žmogiškieji, socialiniai ir finansiniai ištekliai.
2. Ekonomikos augimą ir pažangą lemia verslumas, kaip sugebėjimas komercializuoti naujų žinių vertę. Verslumo įtaka ekonomikos progresui išreiškiama trimis pagrindiniais elementais: a) verslo galimybių išnaudojimu; b) naujų įmonių sukūrimu ir veikiančių tobulinimu; c) konkurencijos, inovacijų, naujų darbo vietų sukūrimu ir kitų priemonių, plėtojančių ekonominę gerovę, veiksmingumu.  
Verslumo ir ekonomikos augimo sąryšį, kurį paaikškina įvairūs kintamieji (inovacijos, konkurencija rinkoje, ekonomikos rodiklių augimas, kt.) ir jų tarpusavio ryšiai, pagrindžia keturi pagrindiniai aspektai: 1) susikuriančių ir veiklą uždarančių įmonių skaičius, 2) skaitinė (palyginamoji) pokyčių išraiška, 3) pramonės rinkos dalyvių skaičiaus įtaka, 4) savo verslą turinčių asmenų efektas. Verslumo priežastingumas, veikiant šalies ekonomikos augimą bei konkurencingumą, yra aukštas.
3. Nacionalinės verslumo skatinimo politikos forma ir jos valdymo efektyvumas yra reikšmingas faktorius, stiprinant šalies ekonomikos augimą. Kertinis nacionalinio lygmens verslumo skatinimo valdymo atskaitos taškas yra pagrįstas prioritetų ir krypčių pasirinkimu bei valdžios verslumo skatinimo sąrangos, kuri yra unikalus kiekvienos šalies fenomenas, veikimu. Gerosios praktikos pavyzdžių pritaikymas šioje srityje yra sudėtingas ir santykinai pavojingas dėl verslumo skatinimo sistemos elementų vidinių ryšių kontekstualumo svarbos, užtikrinančios sistemos veiksmingumą.
4. Teoriniai verslumo skatinimo modeliai skirtingai apibrėžia viešojo sektoriaus vaidmenį – su didesne arba mažesne valdžios struktūrų įtaka: valdžia atlieka „varamosios jėgos“ arba „koordinatoriaus“ vaidmenis. „Trigubos spiralės“ modelyje, laikomame pažangiausiu, pagrindinis valdžios ir viešojo sektoriaus vaidmuo yra politikos formavimas bei jos įgyvendinimas, pasitelkiant „minkštąsias“ ir „kietąsias“ politikos priemones.  
Remiantis institucine teorija, verslumo skatinimas valdomas trimis lygmenimis: 1) makro (už verslumo skatinimą nacionaliniu lygmeniu atsakingos institucijos bei organizacijos), mezo (finansinė infrastruktūra ir teisinis, reguliacinis mechanizmas), 3) mikro (sąlygos bei aplinka, kurioje vystosi verslumą skatinančių organizacijų tinklas, realizuojantis regiono poreikius tenkinančias programas). Pagrįstas viešojo valdymo reguliavimas reikšmingai paveikia verslumo skatinimo sistemos, sąlygojančios produktyvų verslumą, vystymąsi.
5. Vieningos sistemos, pagal kurią ES šalyse būtų skatinamas verslumas, nėra, nepaisant to, kad egzistuoja viršnacionalinės verslumo skatinimo iniciatyvos, prižiūrimos Europos Komisijos. Kiekviena šalis yra autonomiška – pati numato jai aktualias priemones, kurios gali būti finansuojamos iš trijų pagrindinių šaltinių: šalies biudžeto, ES struktūrinės paramos ir paties verslo.  
ES paramos administravimo loginė schema panaši visose ES šalyse–narėse: paramą koordinuojanti ir kitos ministerijos, kiek leidžia kompetencijos, atsakingos už priemonių įgyvendinimą ir dirbančios su įgyvendinančiomis institucijomis bei visuotinių dotacijų



valdytojais. Už bendrą auditavimą atsakinga šalies audito institucija. ES šalių–narių realizuojamos verslumo skatinimo schemas panašios vidine logika, tačiau skiriasi funkcinėmis institucijų pasiskirstymu.

6. Reikšmingo skirtumo kokybinio aspektu (prioritetais, priemonėmis, institucine sąranga) tarp verslumo skatinimo patirčių skirtingose ES šalyse–narėse nėra. Tas leidžia teigti, kad sėkmingo šalių verslumo skatinimo priežastys priklauso nuo institucinės sąrangos ir nuo jos veiklos efektyvumo priklausančio programų įgyvendinimo proceso. Šalys, kurios centralizuoja verslumo skatinimo įgyvendinimą, efektyviau valdo savo išteklius, išnaudoja tarpžinybiškumo galimybes ir pasiekia geresnių rezultatų.
7. Lietuvos verslumo skatinimo sistema yra duali: 1) ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija su ją įgyvendinančiomis institucijomis, 2) nacionalinė jaunimo verslumo skatinimo programa su ją įgyvendinančiomis institucijomis. Vieningos verslumo skatinimo sistemos Lietuvoje nėra: nėra ilgalaikės bendros verslumo skatinimo strategijos ir bendros institucinės sąrangos – už daugelį priemonių atsakingos kelios institucijos, tačiau nenumatytas modelis, pagal kurį galima siekti priemonių tikslų, nedubliuojant vykdomų veiklų, nėra tarpžinybiškumo mechanizmo, kuris užtikrintų veiklos efektyvumą. Bendros sistemos (įskaitant kontrolės ir atskaitomybės funkcijas) egzistavimas yra būtinas, siekiant išvengti heterogeniškumo ir nedubliuoti veiksmų.
8. Verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas veiksmingai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinės struktūros elementai yra šie:
  - Šalies verslumo skatinimo strategija, kurioje numatyti šalies verslumo skatinimo tikslai, uždaviniai, kokybės rodikliai, programos ir priemonės, finansuojamos integruotai iš LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų.
  - Viena institucija, pavaldi LR Vyriausybei, atsakinga už šalies verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimo koordinavimą ir kontrolę.
  - Pagrindinės ministerijos, realizuojančios verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimą, yra Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ir Finansų ministerija, atsakinga už sistemos finansavimo planavimą ir priežiūrą. Kitų ministerijų – Aplinkos apsaugos, Sveikatos apsaugos, Energetikos, Kultūros ir kitų – vaidmuo verslumo skatinimo sistemoje turėtų būti antrinis.
  - Ministerijoms pavaldžių verslumo skatinimo programų realizavimo lygmens institucijų tinklas: įstaigos, administruojančios ES paramos ir bendrojo finansavimo lėšas, skirtas skatinti verslumą, paslaugų verslo įstaigų tinklas; taip pat vietos savivaldos institucijos, verslumą skatinančios organizacijos, socialiniai partneriai.Verslumo skatinimo sistemos veiklos efektyvumą laiduoja jos komponentų tarpusavio ryšiai. Ryšiai tarp verslumo skatinimo sistemos komponentų – ministerijų ir kt. institucijų – pagrįsti:
  - a) tarpžinybiškumo schema, institucijų funkcijų ir atsakomybių sričių aiškiu atskyrimu ir detalizavimu;
  - b) finansavimo schema – sustyguota programų finansavimo logika ir mechanizmais visais lygmenimis veikiančioms institucijoms;
  - c) vertinimo schema – sistemos efektyvumo vertinimo metodologija, poreikius atitinkančiomis verslumo skatinimo programų ir juose realizuojamų projektų vertinimo metodikomis bei jų pritaikymo mechanizmais.

Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto elementai yra šalies politinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir vertybinė aplinka. Konteksto elementai yra reikšmingi, nes stimuliuoja patį verslumą ir vidinius ryšius tarp šio fenomeno kintamųjų.

## REKOMENDACIJOS

### Mokslininkams

Siekiant rezultatyvaus verslumo skatinimo sistemos funkcionavimo, remiantis tyrimais:

1. Parengti nacionalinės verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimo rezultatyvumo rodiklių apskaičiavimo ir stebėsenos metodiką, integruojančią LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendinamų programų bei priemonių rodiklius.
2. Pagrįsti ir aprašyti verslumo skatinimo sistemoje veikiančių institucijų tarpžinybiškumo schemą bei jos veikimo principus.
3. Pagrįsti ir aprašyti verslumo skatinimo sistemos finansavimo schemą, detaliai apibrėžiant finansavimo struktūrą nuo aukščiausio verslumo skatinimo sąrangos lygmens institucijų iki žemiausių lygmenų institucijų. Finansavimo schemas pagrindu būtų realizuojami programų finansavimo mechanizmai, užtikrinantys efektyvų finansinių išteklių panaudojimą.
4. Nustatyti ir aprašyti atskirų socialinių partnerių grupių motyvavimo būdus ir priemones, kurios padėtų veiksmingiau įtraukti socialinius partnerius į verslumo skatinimo sistemos valdymo ir vystymo veiklas.
5. Patbulinti verslumo skatinimo programomis finansuojamų projektų vertinimo metodikas, akcentuojant įgyvendintų projektų poveikio vertinimą, kas leistų efektyviau plėtoti verslumo skatinimo sistemos vystymo veiklas.

### Verslumo skatinimo sistemos atsakingiems asmenims

Siekiant rezultatyvaus verslumo skatinimo sistemos funkcionavimo:

1. Parengti, patvirtinti ir įgyvendinti ilgalaikę nacionalinę verslumo skatinimo strategiją, paremtą pagrįstu prioritetų ir krypčių pasirinkimu.
2. Inicijuoti ir sukurti centralizuotą Lietuvos ekonominės, socialinės ir kultūrinės aplinkos poreikius atitinkančią verslumo skatinimo sistemą, susidedančią iš pagal atsakomybės sritis aktualių institucijų tinklo, susieto bendra atsakomybės schema. Modeliuojant vieningą verslumo skatinimo sistemą, galėtų būti realizuoti disertaciniame darbe aprašyti valdžios ir viešojo sektoriaus vaidmens formuojant ir įgyvendinant verslumo skatinimo politiką aspektai ir pritaikyti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementai.
3. Užtikrinti, kad būtų peržiūrėtos verslumo skatinimo programos ir priemonės įgyvendinančių ministerijų bei joms pavaldžių institucijų funkcijos ir atsakomybės sritys, kas užtikrintų, jog būtų nedubliuojamos šių institucijų funkcijos bei veiklos.
4. Užtikrinti, kad būtų peržiūrėta verslumo skatinimo programomis realizuojamų projektų vertinimo metodologija ir taip būtų padidintas verslumo skatinimo projektų efektyvumas, kas sąlygotų didesnę jų naudingumą bendrai šalies verslumo būklei.
5. Verslumo skatinimo sistemoje veikiančiose institucijose plėtoti bendradarbiavimo su socialiniais partneriais kultūrą ir sudaryti gerenes sąlygas institucijų darbuotojams aktyviau bendradarbiauti su socialiniais partneriais, užtikrinant veiksmingą socialinių partnerių integraciją į sistemos veiklas ir tikslingą jų patirties panaudojimą.

## LITERATŪRA

1. Ackoff, R. L., 1976. *The systems revolution*. Long Range Planning. 1–20.
2. Acs, Z. J., 1996. Small firms and economic growth, in: P.H. Admiraal (ed.), *Small Business in the Modern Economy*, De Vries Lectures in Economics, Oxford: Blackwell Publishers.
3. Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., Carlsson B., 2005. The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship, *CEPR Discussion Papers* 5326, C.E.P.R. Discussion Papers.
4. Acs, Z. J., Bosma, N., Sternberg, R., 2008. *The entrepreneurial advantage of world cities; Evidence from global entrepreneurship monitor data*. EIM Working papers, H200810.
5. Almeida, P., Kogut, B., 1997. The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry, *Small Business Economics*, 9 (1): 21–31.
6. Alvarez, S. A., Busenitz, L.W., 2001. The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management* 27: 755–775.
7. Arocena, R., Sutz, J., 2002. *Innovation Systems and Developing Countries*, DRUID Working Paper. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics. [http://www.surrey.dk/sbs/sar/BCNED%20Files/databank/ththeory/knowledge\\_technology\\_innovation/National%20Innovation%20Systems](http://www.surrey.dk/sbs/sar/BCNED%20Files/databank/ththeory/knowledge_technology_innovation/National%20Innovation%20Systems)
8. Atkočiūnienė, V., Slavickienė, A., Petrulienė, D., Gelažiūtė, R., Subačiūtė, V., Juodenytė, R., 2011. *Verslumo igūdžių ugdymas kaime*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas. 104 p.
9. *Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, igyvendinant Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas, taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1139, Valstybės žinios, 2007, Nr. 114–4637.*
10. Audretsch, D. B., 2003. *Entrepreneurship: a survey of the literature*. European Commission: Enterprise Papers, 2003/14. Brussels: European Commission.
11. Audretsch, D. B., Fritsch, M., 2002. Growth Regimes over Time and Space, *Regional Studies*, 36(2): 113–124.
12. Audretsch, D. B., Keilbach, M., 2004. Entrepreneurship capital and economic performance, *Regional Studies* 38: 949–959.
13. Audretsch, D. B., Thurik, A. R., 2001. What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies, *Industrial and Corporate Change* 10: 267–315.
14. Audretsch, D. B., Thurik, A. R., 2004. *A Model of the Entrepreneurial Economy, Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, Max Planck Institute for Research into Economic Systems Group Entrepreneurship, No.1204.
15. Balkienė, K., Jagminas, J., 2011. Up-To-Date Awareness of Entrepreneurship Policy: Focus on Innovation, *Viešoji politika ir administravimas* [Public Policy and Administration] 10 (4): 501–521.
16. Baumol, W. J., 1993. *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, Cambridge: MIT Press.
17. Baumol, W. J., 2002. *The Free-Market Innovation machine; Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press.
18. Bell, G., Dyck, B., 2011. Conventional Resource-Based Theory and its Radical Alternative: A Less Materialist-Individualist Approach to Strategy, *Journal of Business Ethics* 99: 121–130.

19. Binks, M., Vale, Ph., 1990. *Entrepreneurship and Economic Change*. London: McGraw-Hill Book Company.
20. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., 2008. *Kokybiųjų tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
21. Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., Levie, J., 2009. *Global Entrepreneurship Monitor 2008. Executive Report*. Babson College and Universidad del Desarrollo.
22. Bosma, N., van Praag, M., de Wit, G., 2000. *Determinants of Successful Entrepreneurship*. Papers 0002/e, Neuhuys - Research Institute for Small and Medium.
23. Cantillon, R., 1931. *Essai sur la nature du commerce en général*. Edited with a translation by Higgs, H. London: Macmillan.
24. Carree, M. A., Thurik, A. R., 2002. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, in Z. Acs, D. Audretsch (eds.) *International Handbook of Entrepreneurship Research*.
25. Chlivickas, E., Petrauskaite, N., 2011. Public policy in developing innovations and high technologies. *Public administration* 4 (32): 24–38.
26. Costa, L. A., Cool, K., Dierickx, I., 2013. The competitive implications of the deployment of unique resources, *Strategic Management Journal* 34 (4): 445–463.
27. Coulter, M. K., 2001. *Entrepreneurship in Action*. Prentice Hall, London.
28. Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S., 2007. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
29. Dallago, B., Blokker, P., 2008. *Youth Entrepreneurship and Local Development in Central and Eastern Europe*. Aldershot, England : Ashgate.
30. Davidson P.; Honing, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* 18 (3): 301–331.
31. Drori, G. S., 2003. Loose Coupling in National Science: Policy versus Practice. In Drori, G. S.; Meyer, J. W.; Ramirez, F. O. and Schofer, E. (eds.). *Science in the Modern World Polity: Institutionalization and Globalization*, Stanford University Press.
32. Drucker, P. F., 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
33. Dudaitė, J., Žibėnienė, G., 2012. Verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų samprata apie verslumą ir verslumo ugdymą, *Socialinis darbas* 11(1): 165–176.
34. ECORYS, 2012. *EU SME's in 2012: at the crossroads*. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Rotterdam, September 2012. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf)
35. *Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2002 m. birželio 2 d. įsakymu Nr. ISAK-835, Valstybės žinios, 2004-06-19, Nr. 96-3555.
36. Etzkowitz H., Leydesdorff L. 2000. The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2“ to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29 (2): 109–123.
37. European Commission, 2003. *Green Paper “Entrepreneurship in Europe”*, Brussels, 21.01.2003. COM(2003) 27 final. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_en.pdf)

38. European Commission, 2004. *Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2007) 70 final, Brussels, 11.02.2004. [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/incubators/docs/action\\_plan\\_on\\_entrepreneurship.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/incubators/docs/action_plan_on_entrepreneurship.pdf)
39. European Commission, 2007. *Governance in the EU. A White Paper*. [http://ec.europa.eu/governance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/index_en.htm).
40. European Commission, 2008. *Think Small First, a Small Business Act“ for Europe*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2008), 394 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>
41. European Commission, 2010. *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Communication from the Commission. Brussels, 3.3.2010, COM(2010) 2020 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
42. European Commission, 2013. *Entrepreneurship 2020 Action Plan, Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2012) 795 final, Brussels, 9.1.2013. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF>
43. European Parliament, Council of the European Union, 2006. *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, 2006/962/EC. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006H0962:EN:HTML>
44. European Parliament, Directorate General for Internal Policies, Policy department A: Economic and Scientific Policy Employment and Social Affairs, 2010. *The Lisbon Strategy 2000 – 2010. An analysis and evaluation of the methods used and results achieved, final report*. <http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN>
45. Eurostat, 2008. *Overview of SMEs in the EU*. Belgium: European Union. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-SF-08-031](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-SF-08-031).
46. Eurostat, 2011. *Key figures on European business – with a special feature on SMEs*. Belgium: European Union. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF)
47. Freeman, Ch., 1987. *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.
48. Gartner W. A. 1988. *Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. Academy of Management Review.
49. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2004. *Executive Report*. London Business School and Babson College.
50. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2003. *South African Executive Report*. The Graduate School of Business, University of Cape Town.
51. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2004. *Executive Report*. London Business School and Babson College.
52. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). 2005. *Executive Report*. London Business School and Babson College

53. Grande, J., Madsen, E. L., Borch, O. J., 2011. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship & Regional Development* 23 (3/4): 89–111.
54. Hafer, R. W., 2011. Entrepreneurship and state economic growth, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy* 2 (1): 67–79.
55. Holtz-Eakin, D., 2000. Public policy toward entrepreneurship. *Small Business Economics* 15(4): 283–291.
56. Hudson, J., Kuhner, S., 2009. Towards productive welfare? A comparative analysis of 23 OECD countries, *Journal of European Social Policy* 19 (1): 34–46.
57. IMD, 2013. *IMD World Competitiveness Yearbook 2013*. <https://www.worldcompetitiveness.com/OnLine/App/Index.htm>
58. Yamada, G., 1996. Urban informal employment and self-employment in developing countries: theory and evidence, *Economic Development and Cultural Change* 44: 289–314.
59. Yu, T. F-L., 1998. Adaptive Entrepreneurship and the Economic Development of Hong Kong. *World Development* 26(5), 897–911.
60. Jaksic, M. L., Jaksic, M., 2012. Entrepreneurship in the knowledge based economy - the case of Serbia, *Megatrend Review* 9 (1): 35–53.
61. Jasinavičius, R., 2006. *Verslumas ir lyderystė*. Kaunas: Technologija.
62. Jelagaitė, A., 2008. VPU ekonomikos ir verslo pagrindų specialybės I kurso student požiūris į verslumą tautinės ir europinės integracijos kontekste. *Visuomenės darni plėtra: problemos ir perspektyvos. Mokslinių straipsnių rinkinys V*: 35–45.
63. Jovaiša, L., 2007. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Alma Litera.
64. Kirzner, I. M., 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
65. Kirzner, I. M., 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35: 60–85.
66. Knight, F. H., 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
67. Kobylanski, A., Szulc, R., 2011. Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises evidence from Eastern Europe. *International Journal of Management & Marketing Research* 4 (1): 49–59.
68. Krasner, S. D., 1999. *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton: Princeton University Press.
69. Lautenschlager, A., Haase, H., 2011. The myth of entrepreneurship education: seven arguments against teaching business creation at universities. *Journal of Entrepreneurship Education* 14: 147–161.
70. *Lietuvos Respublikos Civilinio proceso kodeksas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. vasario 28 d. Nr. IX-743 nutarimu, Valstybės žinios, 2002, Nr. 36-1340.
71. *Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. liepos 2 d. Nr. IX-1007, Valstybės žinios, Nr. 73-3085.
72. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimas Nr. 853 „Dėl Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikės strategijos“, Valstybės žinios, 2002-06-19, Nr. 60-2424.
73. *Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija*, 2002. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, Lietuvos Mokslų Akademija. 60 p. <http://www.ukmin.lt/web/lt/lietuvos-ukio-ekonomikos-pletros-strategija>

74. Lydeka, Z., 1996. Verslininkas, verslumas ir verslininkystė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2: 137–146.
75. Lundstrom, A., Stevenson, L. A., 2005. *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. 310 p.
76. Marshall, A., 1961. *Principles of Economics*. Ninth Variorum edition, Vol I and II, edited by Claude W. Guillebaud. London: Macmillan.
77. Meyer, J. W., Boli, J., Thomas, G. M., Ramirez, F. O., 1997. World Society and the Nation-State, *The American Journal of Sociology*, 103 (1): 144–181.
78. Mintrom, M., Norman, Ph., 2009. Policy Entrepreneurship and Policy Change, *The Policy Studies Journal* 37 (4): 649–667.
79. Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 2 d. nutarimu Nr. 339, Valstybės žinios, 2008-04-22, Nr. 46-1728.
80. Naude, W., 2008. *Entrepreneurship in Economic Development*, Working Papers RP2008/20, World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
81. Nystrom, K., 2009. *Economic growth and the quantity and quality of entrepreneurship*. Paper in Unga Forskarpriset 2009. [http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2009/12/pdf\\_ungtpriis\\_K\\_Nystrom.pdf](http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2009/12/pdf_ungtpriis_K_Nystrom.pdf)
82. North, D., Acemoglu, D., Fukuyama, F., Rodrik, D., 2008. *Governance, Growth and Development Decision making*, The World Bank, april 2008, [<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdocuments.worldbank.org%2Fcurated%2Fen%2F2008%2F04%2F9753667%2Fgovernance-growth-development-decision-making&ei=hnPKUpilLYiqhQfYy4DoAQ&usg=AFQjCNGqv25CTJzQ1xhRuR5Lb-5wTzbfPw&bvm=bv.58187178,d.bGE>]
83. North, D. C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
84. Oborn, E., Barrett, M., Exworthy, M., 2011. Policy entrepreneurship in the development of public sector strategy: the case of London health reform, *Public Administration* 89 (2): 325–344.
85. OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development), 1998. *Fostering Entrepreneurship*. Paris, France.
86. Parker, S. C., 2009. *The Economics of Entrepreneurship*, Cambridge, Cambridge University Press.
87. Pilipavičius, V., 2012 *Bendruomeninio verslumo formavimas Lietuvos kaimo vietovėse: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
88. Pruskus, V., 2003. *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
89. Rupšienė L. 2007. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
90. Schenkel, M. T., D'Souza, R. R., Matthews, Ch. H., 2012. Entrepreneurial capital: examining linkages in human and social capital of new ventures, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 17 (2): 1250009-25.
91. Schott, T., Jensen, K. W., 2008. The coupling between entrepreneurship and public policy: tight in developed countries but loose in developing countries, *Estudios de Economia* 35 (2): 195–214.
92. Schultz, T. P., 1990. Women's changing participation in the labor force: a world perspective, *Economic Development and Cultural Change* 38: 457–488.

93. Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
94. Shane, S., 2000. Prior Knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, *Organisation Science* 11: 448-469.
95. Shane S., 2003. *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
96. Smagurauskienė, L., 2009. Finansinė verslo sakinimo sistema Lietuvoje. *Annales Geographicae* 42(1-2): 55-66.
97. Smallbone, D., Welter, F., 2001. The Role of Government in SME Development in Transition Economies, *International Small Business Journal* 19 (76): 63-77.
98. Snitka, V., Gerdvila, S., 2001. Antreprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui, *Ekonomika : mokslo darbai* 54: 126-134.
99. Stankevičienė, J., Žinytė, G., 2011. Valuation model of new startup companies: Lithuanian case, *Verslas: teorija ir praktika* 12(4): 379-389.
100. Stokaitė, V., 2012. Verslumo skatinimas aukštajame moksle: Europos Sąjungos dokumentų ir Lietuvos atvejo analizė, *Socialinės technologijos* 2(1):139-155.
101. Stripeikis, O., 2008. *Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
102. Suiteris, M., 2001. *Ekonomika pagrindinėje mokykloje: aktyvieji mokymo metodai*. Vilnius. 161 p.
103. Tamasy, Ch., 2006. Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: A conceptual and empirical analysis, *Regional Studies* 40 (4): 365-384.
104. *Tarptautinių žodžių žodynas*, 2004. Vilnius: Alma Litera.
105. Thurik, A. R., 1996. Small Firms, Entrepreneurship and Economic Growth, in P.H. Admiraal (ed.), *Small Business in the Modern Economy*, Oxford: Basil Blackwell Publishers.
106. Tidikis, R., 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: LTU.
107. *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015, Valstybės žinios, 2012-05-30, Nr. 61-3050.
108. *Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2010-2014 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 d. nutarimu Nr. 530, Valstybės žinios, 2010-05-15, Nr. 56-2757.
109. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos*, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700, Valstybės žinios, 2003-07-18, Nr. 71-3216.
110. Van Stel, A., Caree, M.; Thurik, A. R., 2004. *The Effect of Entrepreneurship on National Economic Growth: an Analysis using the GEM Database*, Discussion Paper # 3404, Max Planck Institute, Jena, Germany. <ftp://papers.econ.mpg.de/egp/discussionpapers/2004-34.pdf>
111. Van Stel, A., Caree, M., Thurik, A. R., 2005. The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics* 24 (3): 311-321.
112. Vilkas, E., 2007. Evoliucinė ekonomika. *Veidas* 8.
113. von Bertalanffy, L., 1968. *General systems theory*. New York: Braziller.
114. Wallace, H., Wallace, W., 2000. *Policy Making in the European Union*, Oxford, Oxford University Press.



115. Wennekers, A. R. M., Thurik, A. R., Uhlaner, L., 2002. Conditions, entrepreneurship and economic performance: the macro view. *International Journal for Entrepreneurship Education* 1(2): 157–179.
116. Wennekers, A.R.M., Sander, A., van Stel, A., Thurik, R., Reynolds, P., 2005. Nascent entrepreneurship and the level of economic development, *Small Business Economics* 24 (3): 293–309.
117. Wennekers, S., Thurik, R., 1999. Linking Entrepreneurship and Economic Growth, *Small Business Economics* 13: 27–55.
118. World Economic Forum, 2012. *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Ed.: K. Schwab. Geneva: World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)
119. Xheneti, M.; Smallbone, D., 2008. The Role of Public Policy in Entrepreneurship Development in Post-Socialist Countries: a Comparison of Albania and Estonia. *EBS review* 24 (1): 23–36.
120. Židonis, Ž., 2008. Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neprduktyvi ir destruktvyi antreprenerystė, *Viešojo politika ir administravimas* 26: 9–16.
121. Židonis, Ž., 2012. ES struktūrinių fondų parama Lietuvos jaunimo verslumui skatinti: valstybinės intervencijos logikos rekonstrukcija, *Viešojo politika ir administravimas* 11 (2): 222–234.
122. Župerka, A., 2010. *Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
123. Župerka, A., 2011. Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 2 (26): 1–10.

## Internetiniai šaltiniai:

1. EAS Enterprise Estonia. <http://www.eas.ee/index.php?setlang=en-GB>
2. Estonia: European Union Structural Assistance to Estonia. <http://www.struktuirfondid.ee/meetmete-nimekiri-inglise-keeles/>
3. Estonia: KredEx. <http://www.kredex.ee>
4. Europos sąjungos struktūrinė parama. [www.esparama.lt](http://www.esparama.lt)
5. Latvia: Operational Programme „Entrepreneurship and Innovation“. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=LV&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1167&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=LV&gv_reg=ALL&gv_PGM=1167&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)
6. Malta: Operational Programm „Investing in Competitiveness for a Better Quality of Life“. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details\\_new.cfm?gv\\_PAY=MT&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=1052&LAN=7&gv\\_per=2&gv\\_defL=7](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details_new.cfm?gv_PAY=MT&gv_reg=ALL&gv_PGM=1052&LAN=7&gv_per=2&gv_defL=7)
7. Vengrijos Nacionalinės plėtros agentūra. <http://www.nfu.hu>
8. Your Europe. [http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index\\_en.htm#cyprus\\_en\\_access-to-finance](http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index_en.htm#cyprus_en_access-to-finance)

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Gediminas Pauliukevičius**

**VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS  
VALDYMAS: LIETUVOS ATVEJIS**

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009–2014 metais Mykolo Romerio universiteto Vadybos institute.

*Mokslinis vadovas:*

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

Disertacija ginama Mykolo Romerio universitete Vadybos mokslo krypties taryboje:

*Pirmininkas:*

prof. habil. dr. Stasys Puškorius (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

*Nariai:*

prof. habil. dr. Juozas Ruževičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S);

doc. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

doc. dr. Jelena Stankevičienė (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

*Oponentai:*

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. balandžio 15 d. 10 val. I-414 aud. Adresas: Ateities g. 20, Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. kovo 15 d.

Su disertacija galima susipažinti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius) bibliotekose.

## VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS VALDYMAS: LIETUVOS ATVEJIS

### Santrauka

#### Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas

Verslumo iniciatyvų, kaip vienų pagrindinių šalies ekonomikos augimo ir konkurencingumo faktorių įtaka, nuolat pabrėžiama literatūroje: „verslumas, plačiąja prasme, yra centrinis ekonomikos augimo dėmuo“ (OECD 1998: 41). Lietuvai įsijungus į Europos Sąjungą (toliau – ES) ir į bendrąją rinką, svarbiu uždaviniu tapo realizuoti Lisabonos strategijos (2000) siekį – skatinti šalies konkurencingumą, didinant šalies ekonomikos augimą.

Europos Sąjungos politikoje verslumo skatinimas įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių prioritetų ir ekonomikos augimo variklių. Priežastis slypi pačioje nacionalinių ekonomikų struktūroje – daugiau kaip 80 proc. ES ekonomikos (išskyrus finansų sektorių) sudaro smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, iš kurių net 92,2 proc. yra mikro įmonės (turinčios iki 10 darbuotojų). 2012 m. 67,4 proc. visų ES darbo vietų teko būtent smulkaus ir vidutinio verslo sektoriui, ir jame buvo sukurta 58,1 proc. bendros ES pridėtinės vertės (ECORYS, 2012).

Verslumo skatinimas ir jau egzistuojančių verslų palaikymas bei plėtra yra kertinis ES politikos elementas: jis tiesiogiai sietinas su ES ekonomikos augimo strategijos „Europa 2020“ (2010) tikslais, kur Europos konkurencingumo vizija realizuojama augant ekonomikai ir didinant gyventojų užimtumą (kai verslumas siejamas su orientuotu mokymu, asmens tobulėjimu, siekiant tinkamai konkuruoti darbo rinkoje, taip pat su tiesioginėmis užimtumo didinimo priemonėmis). ES verslumo skatinimo strategijos tikslai įgyvendinami direktyviniuose dokumentuose nurodytomis kryptimis ir priemonėmis: Europos Komisijos pristatytas „Verslumo 2020 veiksmų planas“ (2013), „Smulkaus verslo planas“ (2008), Europos verslininkystės darbotvarkė (Europos Komisija, 2004) bei kitos ES ir nacionalinio lygmens iniciatyvos, priemonės. ES, remdama šalių–narių verslumo skatinimą bei plėtotę, įpareigoja, kad strateginiai ES tikslai būtų išreikšti nacionalinėse ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. veiksmų programose bei įtraukti į ilgalaikius strateginius valstybių narių dokumentus.

Šis imperatyvas netrukdo realizuoti nacionalinį savitumo puoselėjimo principą – ES gerbia kiekvienos šalies–narės savitumą, tačiau dėl to nėra vieningo modelio, pagal kurį ES šalyse būtų skatinamas ir plėtojamas verslumas. Kiekviena šalis–narė autonomiškai numato jai aktualias verslumo vystymo priemones, kurios finansuojamos šalies biudžeto ir ES struktūrinės paramos lėšomis. Taigi kiekviena šalis turi prisiimti atsakomybę ir, atsižvelgdama į nacionalinius ekonominės ir kultūrinės–socialinės brandos lygmenis, turimus išteklius bei kitus aspektus, pasirinkti strategines kryptis ir priemones ilgalaikiam konkurencingumo bei jį lemiančiam ekonomikos augimo skatinimui.

Verslumo, kaip pagrindo tvariam ekonomikos augimui, skatinimą Lietuva įtraukia į pagrindinius strateginius dokumentus: Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją (2002), Valstybės pažangos strategiją (2012), Nacionalinę jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metais programą (2008), Valstybinę švietimo strategiją 2003–2012 m. (2003), Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategiją (2002), Valstybinę moterų ir vyrų lygių galimybių 2010–2014 programą (2010) ir kitus dokumentus.

2002 m. patvirtintoje Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikėje strategijoje (LR Vyriausybė 2002) įvardintos Lietuvos ekonomikos augimo kryptys ir priemonės bei pažymėta, kad tuo metu buvęs Lietuvos verslumo lygis buvo 2,3–3 kartus mažesnis už ES vidurkį, ir numatytos šio rodiklio gerinimo priemonės. Pastaraisiais metais įvertinus, kad Lietuvos verslumo potencialas nėra pakankamas, o pagal smulkių ir vidutinių įmonių skaičių 1000-čiu gyventojų jis yra žemesnis už ES vidurkį (Eurostat 2008), verslumo skatinimas ir jo potencialo didinimas buvo numatytas vienu iš pagrindinių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros politikos prioritetų.

Kita vertus, Tarptautinis valstybių konkurencingumo tyrimas (IMD 2013) rodo, kad Lietuvos konkurencingumo rodiklis palaipsniui auga: 2012 m., palyginus su 2011 m., rodiklis pakilo 9 punktais – iš 45 vietos į 36 tarp 59 tyrime dalyvavusių valstybių. Tyrimo duomenimis, Lietuva patenka tarp tokių labiausiai augusių šalių kaip Šveicarija, Kanada, Danija, Izraelis, Didžioji Britanija (IMD 2013). Svarbu pastebėti, kad šio tyrimo duomenys koreliuoja su Globalios verslumo stebėsenos (World Economic Forum 2013) duomenimis, kurie atskleidžia, jog pasauliniame kontekste Lietuva pasižymi ypač didele nauja pradėtų verslų apimtimi, didžiausiu jaunų verslininkų (iki 24 metų) skaičiumi, taip pat vienu aukščiausių intraverslumo (verslumo kitų įmonėse) indeksų. Tai sudaro prielaidas projektuoti Lietuvos konkurencingumo augimo tendencijas ir, siekiant rezultatų, analizuoti šalies ekonomikos augimą veikiančios verslumo skatinimo sistemos trūkumus bei juos šalinti.

Aukščiau paminėtuose Lietuvos strateginiuose dokumentuose įvardytos Lietuvos verslumo skatinimo sistemos charakteristikos nesuapponuoja sisteminio modelio. Nėra parengtos ir patvirtintos Lietuvos verslumo skatinimo sistemos strategijos, kuria remiantis būtų skatinimas verslumas ir jau egzistuojančių verslų palaikymas bei plėtra. Tai lemia, kad Lietuvoje nėra ilgalaikės verslumo skatinimo strategijos ir ją įgyvendinančios vieningos verslumo skatinimo sistemos: nacionalines ir ES paramos priemones įgyvendinančios ministerijos bei joms pavaldžios institucijos atsakingos už pavienes priemones ir jų įgyvendinimą. Nėra bendro tarpžinybinio mechanizmo, kuris yra būtinas, siekiant išvengti veiklos įgyvendinimo heterogeniškumo ir veiksmų dubliavimo, o svarbiausia – užtikrinant veiklos veiksmingumą ir rezultatyvumą. Lietuvos verslumo skatinimo sistemos neapibrėžtumas (mokslinis pagrindimas), kai sistemos plėtotė yra paremta atskirų elementų kombinacijos funkcionavimu, yra šio darbo mokslinė problema. Mokslinė problema konkretizuojama probleminiu klausimu: kokia funkcinė struktūra pagrindžia verslumo skatinimo sistemą šalies lygmeniu? Atsakymas į šį klausimą aktualus plėtojant sinergiškai veikiančią verslumo skatinimo sistemą Lietuvoje, laiduojančią šalies konkurencingumą ir stabilų ekonomikos augimą.

**Tyrimo objektas** – verslumo skatinimo sistema šalies lygmeniu.

**Tyrimo tikslas** – pagrįsti verslumo skatinimo sistemos, tenkinančios Lietuvos socio-ekonominius poreikius, funkcinę struktūrą.

Tyrimo formuluojami šie **uždaviniai**:

1. pagrįsti verslumo skatinimo priežastingumą;
2. išanalizuoti viešojo valdymo teorines koncepcijas, užtikrinančias verslumo skatinimo valdymo veiksmingumą;
3. išanalizuoti Lietuvos ir ES šalių patirtį, realizuojant verslumo skatinimo programas;
4. pagrįsti verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas efektyviai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinės struktūros elementus.

### **Ginamieji disertacijos teiginiai:**

1. Nacionalinio lygmens verslumo skatinimas yra sudėtinė viešojo valdymo dalis, kuri, siekiant didinti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimo rezultatyvumą, turi būti realizuojama taikant sisteminių požiūrį.
2. Kryptingas ir rezultatyvus verslumo skatinimo vystymas šalyje užtikrinamas įgyvendinant ilgalaikę šalies verslumo skatinimo strategiją, paremtą pagrįstu prioritetų ir kryptių pasirinkimu, duomenų analize ir validžiu planavimu.
3. Verslumo skatinimo sistema šalies lygmeniu turi būti pagrįsta aiškia verslumo skatinimo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei jų tarpžinybine schema. Pagrindiniai verslumo skatinimo sąrangos komponentai, tarpusavyje susieti hierarchiniais atskaitomybės ryšiais, yra:
  - politiką formuojanti ir sistemos veiklą koordinuojanti institucija;
  - politiką įgyvendinančios ministerijos;
  - pagal atsakomybės sritis veikas vykdančių bei ministerijoms pavaldžių įstaigų ir savivaldybių tinklas.

### **Tyrimo metodologinės koncepcijos**

- *Pragmatizmo* filosofinė kryptis svarbi išryškinant veiksmingai veikiančios verslumo skatinimo sistemos poveikį šalies konkurencingumui ir ekonomikos augimui.
- *Holizmo* filosofinės idėjos svarbios pagrindžiant, jog verslumo skatinimo sistema yra nedaloma visuma, netolygi jos elementų sumai, taip pat akcentuojant sistemos sudėtinių dalių sąryšį bei sinergijos efektą.
- *Pozityvizmo* idėjomis grindžiamas verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros verifikavimas, atliekant empirinius tyrimus.
- *Sistemų teorija* remiamasi analizuojant verslumo skatinimo sistemą kaip kompleksinį reiškinį. Ši teorija pagrindžia verslumo skatinimo sistemą sudarančius elementus ir detalizuoja jų tarpusavio ryšius. Kadangi sistemos egzistuoja aplinkoje ir yra veikiamos jos konteksto, šia teorija remiamasi nustatant sistemos kontekstualumo bruožus.
- *Verslumo teorijos* akcentuoja tris pagrindinius verslumo bruožus: atvirumą naujoms galimybėms (pradininkas Kirzneris, 1973), pagrįstą sprendimų priėmimą esant neapibrėžtomis sąlygoms (pradininkas Knights, 1921) ir produkto, proceso bei rinkos inovacijas (pradininkas Schumpeteris, 1934). Verslumo charakteristikų suvokimas yra esminis modeliuojant šalies verslumo skatinimo sąrangos funkcinę struktūrą.
- *Institucinė teorija* pagrindžia globalizacijos tendencijų, ES politikos ir ES šalių–narių patirties įtaką Lietuvos verslumo skatinimo sąrangos vystymuisi, taip pat akcentuoja šalies prioritetų nustatymo bei įgyvendinimo svarbą.

### **Tyrimo mokslinis naujumas**

Mokslinį naujumą pagrindžia: 1) susisteminta ir moksliniais tyrimais paremta verslumo skatinimo sistemos funkcinė struktūra nacionaliniu lygmeniu ir pagrįsti sistemos elementų tarpusavio sąryšiai; 2) parengta verslumo skatinimo sistemos nacionaliniu lygmeniu funkcinės struktūros elementų nustatymo metodika. Disertacijos tyrimas atveria galimybes naujiems tyrimams ir tobulinimams formuojant ir vystant verslumo skatinimo sistemą nacionaliniu lygmeniu.

## Praktinis reikšmingumas

1) išanalizuoti Lietuvoje egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos privalumai ir trūkumai bei įvardytos tobulinimo galimybės, 2) teoriniais ir empiriniais duomenimis pagrįsta verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas efektyviai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinė struktūra yra svarbus pagrindas realizuojant sistemingą bei nuoseklią verslumo skatinimo strategiją Lietuvoje ir užtikrinant Lietuvos indėlį, siekiant ES strategijoje „Europa 2020“ nustatytų tikslų validumo.

## Mokslinio tyrimo metodai

- *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės* metodas taikytas siekiant suvokti verslumo skatinimo įtaką šalies konkurencingumui ir ekonomikos augimui, išsiaiškinti viešojo administravimo teorines prielaidas verslumo skatinimo veiksmingumui užtikrinti ir nustatant praktinės dimensijos aspektus, remiantis tiek Lietuvos, tiek kitų Europos Sąjungos šalių–narių pavyzdžiais;
- *Lyginamosios analizės metodas* taikytas analizuojant verslumo skatinimo programų realizavimo praktikas Europos Sąjungos šalyse–narėse, identifikuojant bendras ir išsiskiriančias tendencijas, pagrindžiančias verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus;
- *Iš dalies struktūruoto interviu metodas* taikytas vykdant verslumo skatinimo sistemos ekspertų apklausą – siekiant empiriškai patikrinti ir patikslinti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus;
- *Turinio kokybinės analizės* metodas panaudotas apdorojant kokybinių tyrimų duomenis – išskiriant prasminius vienetus, jų pasikartojimo dažnį, tarpusavio ryšius ir sąsajas su kita informacija;
- *Deskriptyvinis (aprašomasis)* metodas taikytas apibendrinant ir pristatant empirinio tyrimo metu gautų rezultatų analizę, remiantis moksline literatūra, teisiniais dokumentais bei identifikuota ES šalių–narių praktika;
- *Sisteminės analizės metodas* taikytas siekiant pagrįsti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementus bei jų tarpusavio ryšius, apibendrinant teorinio ir empirinio tyrimo duomenis.

## Darbo aprobavimas ir skelbimas

Disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema pristatyta šiuose moksliniuose straipsniuose:

Pauliukevičius, G.; Skusevičienė, D. 2013. Modeling of the Institutional System of Entrepreneurship Promotion: the Case of Lithuania. *Business, Management and Education* 11(2): 350–375.

Pauliukevičius, G. 2012. Evaluation Methods of Results in Business Promoting Projects: Discourse of International Experiences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika* 1(9): 68–73.

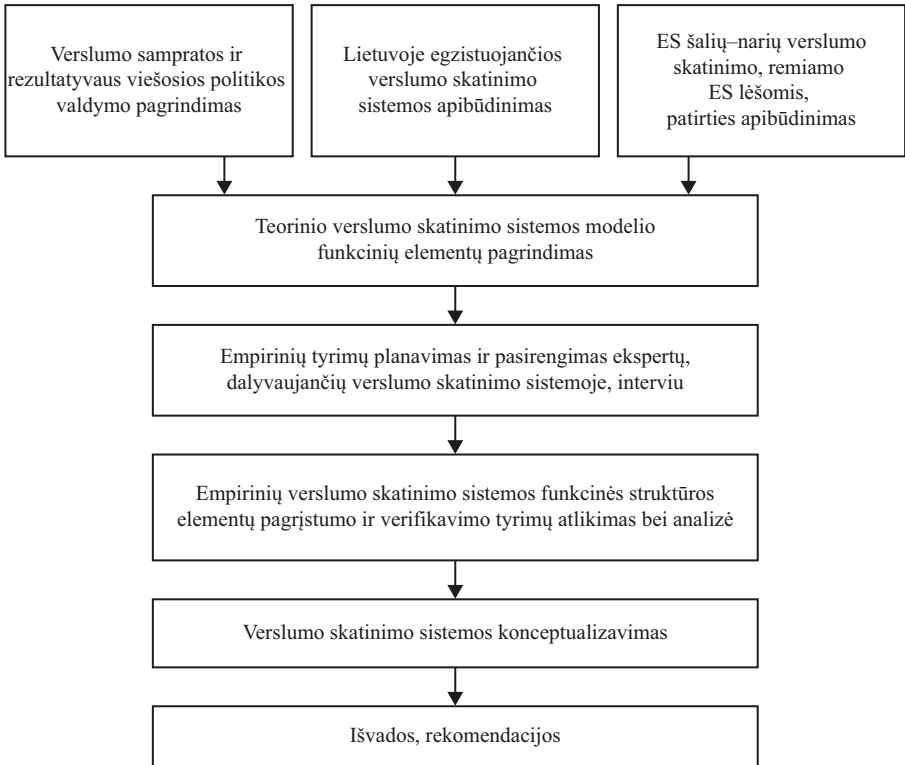
## Disertacijos struktūra ir apimtis

Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, rezultatų apibendrinimas ir išvados. Pirmame skyriuje pateikiami literatūros ir dokumentų analizės rezultatai, antrame skyriuje aptariama tyrimo metodologija, apibūdinama tyrimo metodika ir eiga. Trečiame skyriuje pristatomas verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementų praktinis aprobavimas. Rezultatų apibendrinimo poskyryje pristatomi empirinio tyrimo metu verifikuoti ir

patobulinti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementai. Darbo apimtis yra 136 puslapiai. Tekste pateikta 12 paveikslų ir 13 lentelių. Rengiant darbą buvo panaudoti 123 literatūros šaltiniai.

### Tyrimo dizainas

Disertacinio tyrimo metu remtasi nuoseklaus teorinio ir empirinio tyrimų derinimo strategija. Tyrimas buvo suskaidytas į tarpusavyje susijusius etapus, vykdytus nuoseklia seka (1 pav.).



1 pav. Disertacijos teorinio ir empirinio tyrimo organizavimo schema (parengta autoriaus)

### Tyrimų rezultatai

Atlikti disertacijos tyrimai leidžia pagrįsti ginamuosius disertacijos teiginius.

Teorinio tyrimo rezultatai leidžia formuluoti teiginį, kad pagrindinė praėjusio, 2007–2013 m. programavimo laikotarpio, verslumo skatinimo veiklų įgyvendinimo problema – sistemos nevieningumas, sąsajų tarp skirtingose institucijose įgyvendinamų verslumo skatinimo tikslų bei programų stoka, institucijų tarpžinybinio mechanizmo nebuvimas ir sistemos nepajėgumas užtikrinti pasiektų rezultatų tęstinumą. Empirinio tyrimo dalyviai – verslumo skatinimo sistemos ekspertai sąrangos sistemiškumo trūkumą išskyrė kaip esminę



šiuo metu egzistuojančios verslumo skatinimo sistemos silpnybę. Taigi 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu verslumo skatinimas nebuvo realizuotas sistemaiškai, t.y. nepakankamai laikytasi sistemaiškumo principo. Dėl šios priežasties sistema veikė ne kaip vienalytis darinys, o labiau – kaip atskirų elementų kombinacija. Remiantis teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais, galima teigti, kad siekiant didinti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimo rezultatyvumą, verslumo skatinimas nacionaliniu lygmeniu turi būti realizuojamas taikant sisteminių požiūrį.

### *Tai pagrindžia pirmą ginamąją disertacijos teiginį.*

Teorinio ir empirinio tyrimų rezultatai atskleidžia, kad rezultatyvų šalies verslumo rodiklių augimą sąlygotų sukurti nacionalinė verslumo skatinimo strategija, apibrėžianti Lietuvos verslumo skatinimo tikslus, uždavinius, kokybės rodiklius, programas ir priemones. Nacionalinė verslumo skatinimo strategija turėtų aprėpti LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas programas. Skirtingi finansavimo šaltiniai neturėtų būti akstinai skaidyti verslumo skatinimo tikslus ar atskirti veiklas. Tai susiję su šiais teorinio tyrimo metu parengtos verslumo skatinimo sistemos schemos funkcinės struktūros elementais: „Integruoto verslumo skatinimo tikslų, uždavinių, priemonių ir rodiklių rinkiniu“ ir „Nacionalinės verslumo skatinimo programos 2014–2020 m.“ elementais. Šių elementų susiejimą į vieną objektą pagrindžia empirinio tyrimo rezultatai.

### *Tai pagrindžia antrą ginamąją disertacijos teiginį.*

Siekiant vieningai veikiančios verslumo skatinimo sistemos, Lietuvos verslumo skatinimo sistema turi remtis šiais tyrimo metu verifikuotais funkcinės struktūros elementais:

- verslumo skatinimo politikos įgyvendinimo vieningumas gali būti užtikrintas sukūrus vieną šių sričių koordinuojančią instituciją – LR Vyriausybės padalinį, atsakingą už Lietuvos verslumo skatinimo politikos formavimą ir strategijos įgyvendinimą. Šis funkcinės struktūros elementas nebuvo aptartas teorinėje verslumo skatinimo sistemos schemoje, tačiau jo aktualumas ir reikšmingumas, siekiant efektyviai užtikrinti sistemos veiklą, buvo pagrįstas abiejų empirinių tyrimų metu. Atsižvelgiant į tyrimų metu išryškėjusį poreikį, verslumo skatinimo sistema papildyta įtraukiant vieną instituciją – LR Vyriausybės padalinį, atsakingą už verslumo skatinimo sistemos veiklą.
- kaip minėta, verslumo skatinimo politikos formavimu turėtų rūpintis LR Vyriausybė. Pagrindinės ministerijos, turinčios įgyvendinti LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politiką, yra Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ministerija. Finansų ministerija turėtų būti atsakinga už sistemos finansavimo planavimą ir priežiūrą. Kitų ministerijų – Aplinkos apsaugos, Sveikatos apsaugos, Energetikos ir Kultūros – vaidmuo verslumo skatinimo sistemoje turėtų būti antrinis. Teorinio tyrimo metu sumodeliuotoje verslumo skatinimo sąrangoje pagrindiniais komponentais įvardytos ministerijos yra tos pačios, kaip ir pagrįstos empirinių tyrimų duomenimis, išskyrus teorinio tyrimo metu neįvardytą Finansų ministeriją ir jos atsakomybę. Atsižvelgiant į empirinių tyrimų metu išryškėjusį poreikį, verslumo skatinimo sistemos sąranga papildyta įtraukiant Finansų ministeriją. Apibendrintas verslumo skatinimo sistemą sudarančių institucijų ir atsakomybės sričių sąrašas pateikiamas 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Verslumo skatinimo sistemą sudarančios institucijos ir jų atsakomybės sritys

<b>Funkcijos</b>	<b>Institucijos pavadinimas</b>	<b>Atsakomybės sritys</b>
Verslumo skatinimo politikos formavimas ir įgyvendinimo priežiūra	LR Vyriausybės padalinys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. parengimas;</li> <li>- Verslumo skatinimo tikslų, uždavinių, priemonių ir rodiklių nustatymas;</li> <li>- Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. įgyvendinimo priežiūra.</li> </ul>
Verslumo skatinimo finansavimo planavimas ir priežiūra	LR Finansų ministerija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalinės verslumo skatinimo strategijos 2014–2020 m. realizavimo kaštų planavimas;</li> <li>- Verslumo skatinimo rodiklių įgyvendinimo kontrolė.</li> </ul>
Verslumo skatinimo politiką įgyvendinančios ministerijos	LR Ūkio ministerija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SVV verslo aplinkos gerinimas; konkurencingumo didinimas;</li> <li>- SVV konsultavimas.</li> </ul>
	LR Švietimo ir mokslo ministerija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslumo ugdymo priemonės švietimo sistemos dalyviams.</li> </ul>
	LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansų inžinerijos priemonės, verslumo skatinimo priemonės: kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimo priemonės.</li> </ul>
	LR Žemės ūkio ministerija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslumo ugdymo priemonės žemės ūkio sistemos dalyviams: žemės ūkio sektoriaus (EŽŪFKP) ir žuvininkystės bei akvakultūros sektoriaus (EJRŽF) konkurencingumo didinimas.</li> </ul>
Įstaigos, administruojančios ES paramos ir bendrojo finansavimo lėšas, skirtas verslumui skatinti	Lietuvos verslo paramos agentūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalyvavimas įgyvendinant nacionalines strategijas ir programas, skirtas Lietuvos ūkiui plėtoti, verslumui skatinti;</li> <li>- Nacionalinių ir ES paramos lėšų, skirtų verslumui skatinti administravimas, įgyvendinimas ir priežiūra;</li> <li>- Informacijos, susijusios su nacionalinių ir ES lėšų panaudojimą verslumo skatinimo projektams įgyvendinti, teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims.</li> </ul>
	Europos Socialinio fondo agentūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalyvavimas rengiant teisės aktus, nustatančius programų bei projektų administravimo bei kitus procesus;</li> <li>- Nacionalinių ir ES paramos lėšų, skirtų verslumui skatinti administravimas, įgyvendinimas ir priežiūra;</li> <li>- Asmenų konsultavimas, informavimas, mokymų organizavimas, susijęs su verslumą skatinančių priemonių sėkmingą įgyvendinimą rengiant projektus finansavimui gavimu.</li> </ul>
	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ES finansinės paramos žemės ūkiui kontrolė.</li> <li>- Verslumo skatinimo priemonių žemės ūkio sistemos dalyviams administravimas;</li> <li>- Asmenų konsultavimas ir informavimas, susijęs su verslumo skatinimo priemonių įgyvendinimu.</li> </ul>

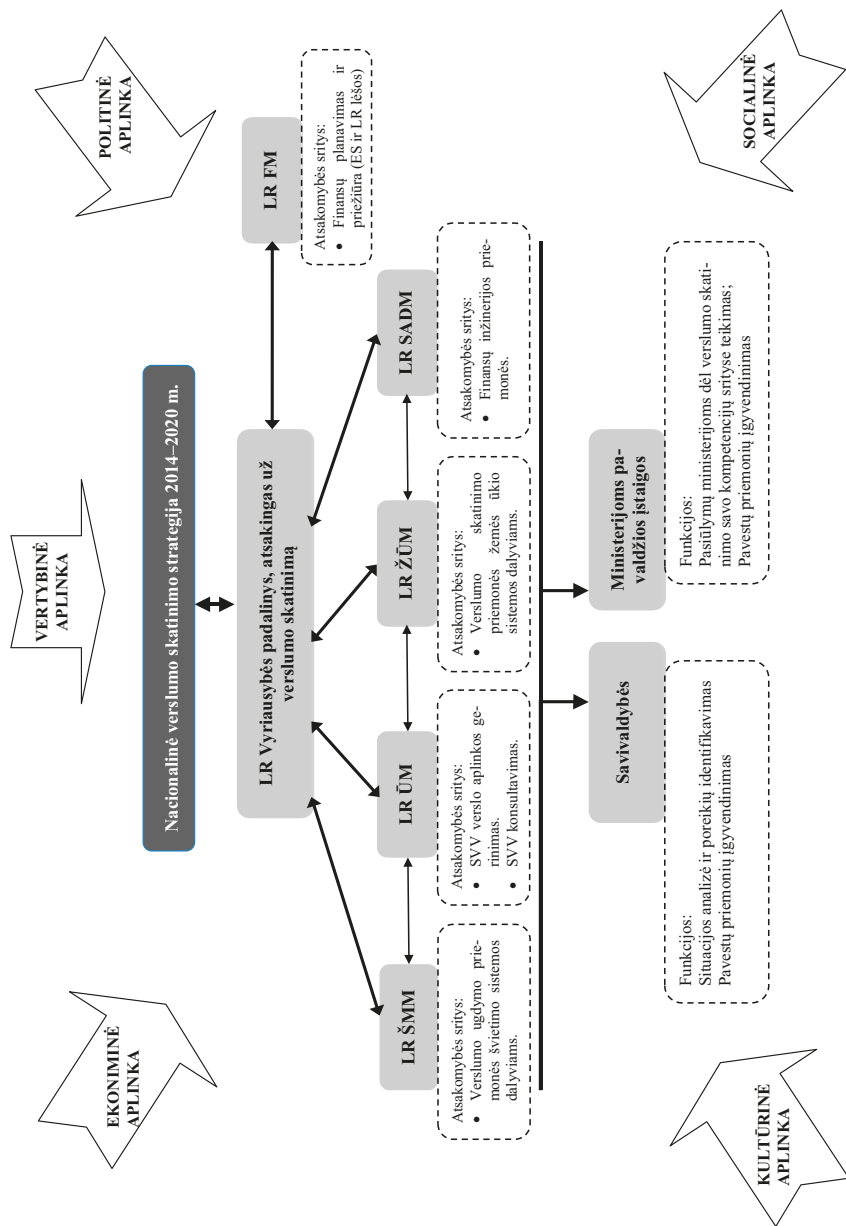
Funkcijos	Institucijos pavadinimas	Atsakomybės sritys
Įstaigos, administruojančios ES paramos ir bendrojo finansavimo lėšas, skirtas verslumui skatinti	Centrinė projektų valdymo agentūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalyvavimas rengiant teisės aktus ir kitus dokumentus, susijusius su programų ir projektų finansavimu iš ES, tarptautinių institucijų ir kitų lėšų;</li> <li>- Projektų vertinimas, priežiūra ir administravimas;</li> <li>- Informacijos teikimas asmenims dėl projektų finansavimo.</li> </ul>
Paslaugų verslui įstaigų tinklas	Mokslo parkai, mokslo ir technologijų parkai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skatinimas keliant verslumo lygį ir žiniomis grįstą ekonomikos plėtrą regionuose.</li> <li>- Paslaugų verslui teikimas: infrastruktūros, inkubacinių, pridėtinę vertę turinčios paslaugos.</li> </ul>
	Verslo inkubatoriai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pradedančiųjų verslininkų rėmimas, darbo vietų kūrimo skatinimas, veikiančių įmonių rizikos mažinimas, įmonių konkurencingumo didinimas.</li> <li>- Patalpų ir techninės įrangos nuomos, verslo informacijos, konsultacijų ir mokymų paslaugų teikimas.</li> </ul>
	Verslo informacijos centrai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fizinį asmenų, ketinančių pradėti verslą informavimas ir konsultavimas, mokymų paslaugų teikimas.</li> <li>- Pagalba steigiant įmones, rengiant verslo planus, ar kitą verslininkams reikalingą informaciją.</li> </ul>
Vietos savivaldos institucijos	Savivaldybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situacijos analizė ir poreikių identifikavimas.</li> <li>- Pavestų priemonių įgyvendinimas.</li> </ul>
Verslumą skatinančios organizacijos	Viešosios, ne pelno siekiančios įstaigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lietuvos strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų verslumo skatinimo, įmonių konkurencingumo priemonių įgyvendinimas.</li> <li>- Informavimo, konsultavimo, mokymų paslaugų teikimas fiziniams ir juridiniams asmenims.</li> </ul>
Socialiniai partneriai	Nacionalinės asocijuotos verslo struktūros: pramonės prekybos rūmai, šakinės ir regioninės verslo asociacijos, kt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smulkaus ir vidutinio verslo aplinkos gerinimas;</li> <li>- Smulkias ir vidutinio dydžio įmonių vienijimas;</li> <li>- Jų interesų atstovavimas, bendradarbiaujant su valdžios struktūromis bei kitomis institucijomis, darančiomis įtaką ir formuojančioms verslo aplinką.</li> <li>- Pasiūlymų valstybės institucijoms dėl priemonių, skirtų verslumui skatinti rengimo ir įgyvendinimo, teikimas.</li> </ul>
	Privatūs ir valstybiniai partneriai: universitetai, verslo akceleratoriai, kt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verslumą skatinančių priemonių įgyvendinimas.</li> <li>- Verslo inkubavimo, pradinio finansavimo ir profesionalaus konsultavimo paslaugų teikimas.</li> </ul>

- šiuo metu Lietuvoje veikia visos institucijos, kurios turėtų būti atsakingos už LR Vyriausybės suformuotą verslumo skatinimo politikos įgyvendinimą, o dalis sistemos problemų kyla dėl vykdomų programų dubliavimo skirtingose ministerijose. Siekiant išspręsti šią problemą, turi būti užtikrintas glaudesnis institucijų bendradarbiavimas, paremtas tarpžinybiškumo schema, taip pat turėtų būti aiškiai atskirtos ir detalizuotos sistemoje veikiančių ministerijų bei joms pavaldžių institucijų funkcijos ir atsakomybės sritys.

- tobulinant verslumo skatinimo sistemą, tarp kitų dimensijų turi būti patobulintos:
  - a) finansavimo schema – suderinta programų finansavimo logika ir mechanizmai. To siekiant, reikia detaliai apibrėžti finansavimo struktūrą ne tik aukščiausiam, bet ir žemesniuose verslumo skatinimo sąrangos lygmenyse veikiančioms institucijoms;
  - b) vertinimo schema – sukurta sistemos efektyvumo vertinimo metodologija, parengtos poreikius atitinkanti verslumo skatinimo programų ir juose realizuojamų projektų vertinimo metodikos, numatyti jų pritaikymo mechanizmai.
- Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto elementai yra šalies politinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir vertybinė aplinka. Empirinio tyrimo rezultatai yra susiję su teorinio tyrimo rezultatais bei juos papildo: teoriniame tyrime nebuvo išskirtas vertybinės aplinkos komponentas, kaip darantis reikšmingą įtaką verslumo skatinimo sistemos veiklai, tačiau tai išryškėjo išanalizavus empirinio tyrimo duomenis. Taigi Lietuvos verslumo skatinimo sistema turi būti papildyta šia konteksto charakteristika.

*Tai pagrindžia trečiąją ginamąją disertacijos teiginį.*

**Apibendrintais teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais pagrįsta verslumo skatinimo sistema pristatoma 2 paveiksle.**



2 pav. Versluma skatīmo sistema (Šaltinis: parengta autoriaus)

## IŠVADOS

1. Dėl teorinės ištakų kilmės daugialypiškumo verslumo sąvoka daugiareikšmė ir kinta priklausomai nuo konteksto. Verslumo reiškinys siejamas su asmeniui būdingų bruožų visuma ir verslo proceso realizavimo ypatumais – kuriamomis naujomis kombinacijomis – viešajame ir privačiame sektoriuje. Verslumo galimybės yra neplanuotos ir egzistuoja kaip neįvertintos ekonomikos galimybės. Jos kyla iš žmonių suvokimo skirtumų, vertinant padėtį, aplinkybes ir turimus išteklius. Pagrindinės išteklių kategorijos, lemiančios verslo plėtojimo sėkmę, yra žmogiškieji, socialiniai ir finansiniai ištekliai.
2. Ekonomikos augimą ir pažangą lemia verslumas, kaip sugebėjimas komercializuoti naujų žinių vertę. Verslumo įtaka ekonomikos progresui išreiškiama trimis pagrindiniais elementais: a) verslo galimybių išnaudojimu; b) naujų įmonių sukūrimu ir veikiančių tobulinimu; c) konkurencijos, inovacijų, naujų darbo vietų sukūrimu ir kitų priemonių, plėtojančių ekonominę gerovę, veiksmingumu.

Verslumo ir ekonomikos augimo sąryšį, kurį paaiškina įvairūs kintamieji (inovacijos, konkurencija rinkoje, ekonomikos rodiklių augimas, kt.) ir jų tarpusavio ryšiai, pagrindžia keturi pagrindiniai aspektai: 1) susikuriančių ir veiklą uždarančių įmonių skaičius, 2) skaitinė (palyginamoji) pokyčių išraiška, 3) pramonės rinkos dalyvių skaičiaus įtaka, 4) savo verslą turinčių asmenų efektas. Verslumo priežastingumas, veikiant šalies ekonomikos augimą bei konkurencingumą, yra aukštas.

3. Nacionalinės verslumo skatinimo politikos forma ir jos valdymo efektyvumas yra reikšmingas faktorius, stiprinant šalies ekonomikos augimą. Kertinis nacionalinio lygmens verslumo skatinimo valdymo atskaitos taškas yra pagrįstas prioritetai ir krypčių pasirinkimu bei validžios verslumo skatinimo sąrangos, kuri yra unikalus kiekvienos šalies fenomenas, veikimu. Gerosios praktikos pavyzdžių pritaikymas šioje srityje yra sudėtingas ir santykinai pavojingas dėl verslumo skatinimo sistemos elementų vidinių ryšių kontekstualumo svarbos, užtikrinančios sistemos veiksmingumą.
4. Teoriniai verslumo skatinimo modeliai skirtingai apibrėžia viešojo sektoriaus vaidmenį – su didesne arba mažesne valdžios struktūrų įtaka: valdžia atlieka „varomosios jėgos“ arba „koordinatoriaus“ vaidmenis. „Trigubos spiralės“ modelyje, laikomame pažangiausiu, pagrindinis valdžios ir viešojo sektoriaus vaidmuo yra politikos formavimas bei jos įgyvendinimas, pasitelkiant „minkštąsias“ ir „kietąsias“ politikos priemones.

Remiantis institucine teorija, verslumo skatinimas valdomas trimis lygmenimis: 1) makro (už verslumo skatinimą nacionaliniu lygmeniu atsakingos institucijos bei organizacijos), mezo (finansinė infrastruktūra ir teisinis, reguliacinis mechanizmas), 3) mikro (sąlygos bei aplinka, kurioje vystosi verslumą skatinančių organizacijų tinklas, realizuojantis regiono poreikius tenkinančias programas). Pagrįstas viešojo valdymo reguliavimas reikšmingai paveikia verslumo skatinimo sistemos, sąlygojančios produktyvų verslumą, vystymąsi.

5. Vieningos sistemos, pagal kurią ES šalyse būtų skatinamas verslumas, nėra, nepaisant to, kad egzistuoja viršnacionalinės verslumo skatinimo iniciatyvos, prižiūrimos Europos Komisijos. Kiekviena šalis yra autonomiška – pati numato jai aktualias priemones, kurios gali būti finansuojamos iš trijų pagrindinių šaltinių: šalies biudžeto, ES struktūrinės paramos ir paties verslo.

ES paramos administravimo loginė schema panaši visose ES šalyse – narėse: paramą koordinuojanti ir kitos ministerijos, kiek leidžia kompetencijos, atsakingos už priemonių įgyvendinimą ir dirbančios su įgyvendinančiomis institucijomis bei visuotinių dotacijų valdytojais. Už bendrą auditavimą atsakinga šalies audito institucija. ES šalių – narių rea-

lizuojamos verslumo skatinimo schemas panašios vidine logika, tačiau skiriasi funkcinėmis institucijų pasiskirstymu.

6. Reikšmingo skirtumo kokybiniu aspektu (prioritetais, priemonėmis, institucine sąranga) tarp verslumo skatinimo patirčių skirtingose ES šalyse – narėse nėra. Tas leidžia teigti, kad sėkmingo šalių verslumo skatinimo priežastys priklauso nuo institucinės sąrangos ir nuo jos veiklos efektyvumo priklausancio programų įgyvendinimo proceso. Šalys, kurios centralizuoja verslumo skatinimo įgyvendinimą, efektyviau valdo savo išteklius, išnaudoja tarpžinybiškumo galimybes ir pasiekia geresnių rezultatų.
7. Lietuvos verslumo skatinimo sistema yra duali: 1) ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija su ją įgyvendinančiomis institucijomis, 2) nacionalinė jaunimo verslumo skatinimo programa su ją įgyvendinančiomis institucijomis. Vieningos verslumo skatinimo sistemos Lietuvoje nėra: nėra ilgalaikės bendros verslumo skatinimo strategijos ir bendros institucinės sąrangos – už daugelį priemonių atsakingos kelios institucijos, tačiau nenumatytas modelis, pagal kurį galima siekti priemonių tikslų, nedubliuojant vykdomų veiklų, nėra tarpžinybiškumo mechanizmo, kuris užtikrintų veiklos efektyvumą. Bendros sistemos (įskaitant kontrolės ir atskaitomybės funkcijas) egzistavimas yra būtinas, siekiant išvengti heterogeniškumo ir nedubliuoti veiksmų.
8. Verslumo skatinimo sistemos, sudarančios prielaidas veiksmingai paveikti šalies konkurencingumą ir ekonomikos augimą, funkcinės struktūros elementai yra šie:
  - Šalies verslumo skatinimo strategija, kurioje numatyti šalies verslumo skatinimo tikslai, uždaviniai, kokybės rodikliai, programos ir priemonės, finansuojamos integruotai iš LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų.
  - Viena institucija, pavaldi LR Vyriausybei, atsakinga už šalies verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimo koordinavimą ir kontrolę.
  - Pagrindinės ministerijos, realizuojančios verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimą, yra Ūkio, Socialinės apsaugos ir darbo, Švietimo ir mokslo, Žemės ūkio ir Finansų ministerija, atsakinga už sistemos finansavimo planavimą ir priežiūrą. Kitų ministerijų – Aplinkos apsaugos, Sveikatos apsaugos, Energetikos, Kultūros ir kitų – vaidmuo verslumo skatinimo sistemoje turėtų būti antrinis.
  - Ministerijoms pavaldžių verslumo skatinimo programų realizavimo lygmens institucijų tinklas: įstaigos, administruojančios ES paramos ir bendrojo finansavimo lėšas, skirtas skatinti verslumą, paslaugų verslo įstaigų tinklas; taip pat vietos savivaldos institucijos, verslumą skatinančios organizacijos, socialiniai partneriai.Verslumo skatinimo sistemos veiklos efektyvumą laiduoja jos komponentų tarpusavio ryšiai. Ryšiai tarp verslumo skatinimo sistemos komponentų – ministerijų ir kt. institucijų – pagrįsti:
  - d) tarpžinybiškumo schema, institucijų funkcijų ir atsakomybių sričių aiškiu atskyrimu ir detalizavimu;
  - e) finansavimo schema – sustyguota programų finansavimo logika ir mechanizmais visais lygmenimis veikiančioms institucijoms;
  - f) vertinimo schema – sistemos efektyvumo vertinimo metodologija, poreikius atitinkančiomis verslumo skatinimo programų ir juose realizuojamų projektų vertinimo metodikomis bei jų pritaikymo mechanizmais.

Lietuvos verslumo skatinimo sistemos konteksto elementai yra šalies politinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir vertybinė aplinka. Konteksto elementai yra reikšmingi, nes stimuliuoja patį verslumą ir vidinius ryšius tarp šio fenomeno kintamųjų.

## REKOMENDACIJOS

### Mokslininkams

Siekiant rezultatyvaus verslumo skatinimo sistemos funkcionavimo, remiantis tyrimais:

1. Parengti nacionalinės verslumo skatinimo strategijos įgyvendinimo rezultatyvumo rodiklių apskaičiavimo ir stebėsenos metodiką, integruojančią LR biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendinamų programų bei priemonių rodiklius.
2. Pagrįsti ir aprašyti verslumo skatinimo sistemoje veikiančių institucijų tarpžinybiškumo schemą bei jos veikimo principus.
3. Pagrįsti ir aprašyti verslumo skatinimo sistemos finansavimo schemą, detaliai apibrėžiant finansavimo struktūrą nuo aukščiausio verslumo skatinimo sąrangos lygmens institucijų iki žemiausių lygmenų institucijų. Finansavimo schemas pagrindu būtų realizuojami programų finansavimo mechanizmai, užtikrinantys efektyvų finansinių išteklių panaudojimą.
4. Nustatyti ir aprašyti atskirų socialinių partnerių grupių motyvavimo būdus ir priemones, kurios padėtų veiksmingiau įtraukti socialinius partnerius į verslumo skatinimo sistemos valdymo ir vystymo veiklas.
5. Patbulinti verslumo skatinimo programomis finansuojamų projektų vertinimo metodikas, akcentuojant įgyvendintų projektų poveikio vertinimą, kas leistų efektyviau plėtoti verslumo skatinimo sistemos vystymo veiklas.

### Verslumo skatinimo sistemos atsakingiems asmenims

Siekiant rezultatyvaus verslumo skatinimo sistemos funkcionavimo:

1. Parengti, patvirtinti ir įgyvendinti ilgalaikę nacionalinę verslumo skatinimo strategiją, paremtą pagrįstu prioritetų ir krypčių pasirinkimu.
2. Inicijuoti ir sukurti centralizuotą Lietuvos ekonominės, socialinės ir kultūrinės aplinkos poreikius atitinkančią verslumo skatinimo sistemą, susidedančią iš pagal atsakomybės sritis aktualių institucijų tinklo, susieto bendra atskaitomybės schema. Modeliuojant vieningą verslumo skatinimo sistemą, galėtų būti realizuoti disertaciniame darbe aprašyti valdžios ir viešojo sektoriaus vaidmens formuojant ir įgyvendinant verslumo skatinimo politiką aspektai ir pritaikyti verslumo skatinimo sistemos funkcinės struktūros elementai.
3. Užtikrinti, kad būtų peržiūrėtos verslumo skatinimo programos ir priemonės įgyvendinančių ministerijų bei joms pavaldžių institucijų funkcijos ir atsakomybės sritys, kas užtikrintų, jog būtų nedubliuojamos šių institucijų funkcijos bei veiklos.
4. Užtikrinti, kad būtų peržiūrėta verslumo skatinimo programomis realizuojamų projektų vertinimo metodologija ir taip būtų padidintas verslumo skatinimo projektų efektyvumas, kas sąlygotų didesnį jų naudingumą bendrai šalies verslumo būklei.
5. Verslumo skatinimo sistemoje veikiančiose institucijose plėtoti bendradarbiavimo su socialiniais partneriais kultūrą ir sudaryti geresnes sąlygas institucijų darbuotojams aktyviau bendradarbiauti su socialiniais partneriais, užtikrinant veiksmingą socialinių partnerių integraciją į sistemos veiklas ir tikslingą jų patirties panaudojimą.



## MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS

- Pauliukevičius, G.; Skusevičienė, D. 2013. Modelling of the Institutional System of Entrepreneurship Promotion: the Case of Lithuania. *Business, Management and Education* 11(2): 350–375.
- Pauliukevičius, G. 2012. Evaluation Methods of Results in Business Promoting Projects: Discourse of International Experiences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika* 1(9): 68–73.

# CURRICULUM VITAE

## ASMENINĖ INFORMACIJA

Gimimo data 1980 m. kovo 15 d.

El.paštas: g.pauliukevicius@gmail.com

## IŠSILAVINIMAS

- 2009–2014 Vadybos ir administravimo krypties doktorantūros studijos, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas
- 2002–2005 Vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis, Tarptautinė verslo mokykla prie Vilniaus universiteto
- 1998–2002 Politikos mokslų bakalauro kvalifikacinis laipsnis, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas

## DARBO PATIRTIS

Data	Organizacija	Pareigos
2005–iki dabar	VŠĮ „Šiaurės miestelio technologijų parkas“	Direktorius
2008–2009	UAB „Investuotojų valdyba“	Direktorius
2005–2005	UAB „Dastora“	Direktorius
2004–2005	AB „Lietuvos geležinkeliai“	Finansų valdymo skyrius, Investicijų valdymo modulio grupės vadovas
2002–2004		Infrastruktūros valdybos, Kelių skyriaus projektų valdymo grupės ekspertas
1999–2000	UADB „Industrijos garantas“	Draudimo agentas

## PROJEKTINĖ VEIKLA

Data	Pavadinimas	Sritis
2011–iki dabar	Technologijos ir mokslas inovatyviam verslui Nr. VP2-1.4-ŪM-05-V-01-001	Mokslas ir verlas
2011–iki dabar	Intelektualaus verslo laboratorija „Inolaboratorija“ Nr. VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-002	Mokslas ir verlas
2011–iki dabar	Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų verslumo gebėjimo ugdymas įgyvendinant tarptautinį studentų neformalaus verslumo ugdymo modelį Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-03-024.	Verslumo skatinimas
2010–iki dabar	Reintegracija į darbo rinką stiprinant verslumo įgūdžius Nr. LLP-LdV-TOI-2010-LT-0068-P6	Verslumo skatinimas

<b>Data</b>	<b>Pavadinimas</b>	<b>Sritis</b>
2009–2011	Erdvė žinių ir inovacijų sklaidai Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-017	Verslumo skatinimas
2009–2011	Inovatyvaus verslo idėjų turnyras Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-016	Verslumo skatinimas
2009–2011	ŠMTP paslaugų sistema inovacijoms ir technologijoms remti Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-014	Verslumo skatinimas
2009–2010	Lietuva gali	Verslumo skatinimas
2008–2010	Changing Behaviour	Verslumo skatinimas
2007–2009	ŠMTP ir CIRA (Italijos oro erdvės tyrimų centras) „Libapark“ Nr. CIRA-MPR-03-239	Mokslas ir verlas

## **PROFESINIS TOBULĖJIMAS**

<b>Date</b>	<b>Event, title</b>
10–14 March 2014	KTU Value Creation, Research Commercialization and Innovation Best Practices Program, Stanford University, Stanford, California, USA. <i>SRI International Executive Five Disciplines of Innovation Workshop</i> : Important Customer Needs and Market Needs, Value Creation Process – the NABC methodology, power of a strong Value Proposition and Creation, business models, risk mitigation, customer insights, the WOW factor, Innovation Teams, Organizational Alignment.
14–17 October 2013	30th IASP pasaulinė konferencija, Science Parks shaping new cities, Recife, Brazil.
17–20 June 2012	29th IASP pasaulinė konferencija, Science and Technology Parks: Serving the Companies and the Innovation Community, Talinas, Estija
4 July 2011	Seminaras „Business incubation management“, Portugalija
19–22 June 2011	28th IASP pasaulinė konferencija, Roadmaps for future navigation, Kopenhaga, Danija
2011	Seminaras “FP7 program’s opportunities in SMB”, Brussels, Belgija
23–26 May 2010	27th IASP pasaulinė konferencija, Global Green Growth (G3): Opportunities for Science and Technology Parks, Pietų Korėja
18–19 March 2010	Technology Innovation Information (TII) Annual Conference, Didžioji Britanija
2010	International conference “Business community influence on political organization“ Vilnius

<b>Date</b>	<b>Event, title</b>
6 August 2009	Seminaras "Organization character – business innovation and rapid growth guarantee", Vilnius, Lietuva
1-2 June 2009	ASTP (Association of European Science and Technology Transfer Professionals) seminaras „Best Practices in Transfer of Science and Technology, Suomija
2009	Konferencija „Baltic Dynamic 09“ Vilnius, Lietuva
24–25 May 2009	Seminaras „Menas nugalėti ir būti sėkmingu“, Druskininkai, Lietuva

## **KALBOS**

Lietuvių, anglų, rusų.

## **MOKSLINIŲ INTERESŲ KRYPTYS**

Verslumo skatinimo sistemos, verslumo efektyvumas, verslumo projektų valdymas.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

**Gediminas Pauliukevičius**

MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP  
PROMOTION SYSTEM: A CASE STUDY  
OF LITHUANIA

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2014

The Doctoral Dissertation was written during the period of 2009-2014 at Mykolas Romeris University.

*Scientific supervisor:*

Prof. Habil. Dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

The Doctoral Dissertation will be defended before the Management Research Council of Mykolas Romeris University:

*Chairman of the Council:*

Prof. Habil. Dr. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

*Members of the Council:*

Prof. Habil. Dr. Juozas Ruževičius (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Jelena Stankevičienė (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04 S);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S).

*Opponents:*

Assoc. Prof. Dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S);

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council at Mykolas Romeris University on the 15th of April, 2014 at 10:00 AM in the Conference Hall I-414 of Mykolas Romeris University. Address: Ateities str. 20, Vilnius.

The summary of the Doctoral Dissertation was sent out on the 15th of March, 2014.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius) and Mykolas Romeris University libraries (Ateities str. 20 and Valakupių str. 5, Vilnius; V. Putvinskio str. 70, Kaunas).

## MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP PROMOTION SYSTEM: A CASE STUDY OF LITHUANIA

### Summary

#### Relevance and novelty

The influence of entrepreneurship initiatives is usually emphasized in literature as one of the main factors of economic growth and competitiveness: ‘entrepreneurship in its broad sense is a central component of economic growth’ (OECD 1998: 41). After Lithuania joined the European Union (henceforth, the EU) and the single market, the realization of the Lisbon strategy (2000) aim, i.e. to encourage the competitiveness of the country when increasing economic growth, has become an important task.

EU policy underlines entrepreneurship promotion as one of the main priorities and the stimulators of economic growth. The reason of this lies in the structure of national economies as more than 80% of the EU economy (except for the finance sector) is comprised of small and medium enterprises; 92.2% of them are micro enterprises (up to 10 employees). In 2012, small and medium business sector constituted 67.4% of all workplaces in the EU; it created 58.1% of the total added value in the EU (ECORYS 2012).

Entrepreneurship promotion as well as maintenance and development of the existing businesses is the core element of the EU policy, and it is directly related to the aims of the EU economic growth strategy “Europe 2020” where the vision of European competitiveness is realized by economic growth and increasing employment (entrepreneurship is related to oriented teaching and personal development in order to compete in the labour market and with direct measures to increase employment). The EU aims of entrepreneurship promotion strategy are implemented by the directions and measures indicated in the following directive documents: Entrepreneurship 2020 Action Plan by the European Commission (2013), Small Business Act for Europe (2008), European Agenda for Entrepreneurship (2004) and other initiatives and measures of the EU and the national level. The EU, supporting the entrepreneurship promotion and development of the member states, obliges the strategic EU aims to be expressed in the national action programmes (2014–2020) of the EU structural support and to be included into long-term strategic documents of the member states.

This imperative does not inhibit from realizing the principle of national identity as the EU respects the individuality of each member state; however, there is no unified model to promote and develop entrepreneurship in the EU countries. Each member state indicates entrepreneurship promotion measures autonomously, which are financed by the budget of the country and the EU structural support. Thus, each country has to take a responsibility and to choose strategic directions and measures for long-term competitiveness and economic growth promotion, taking into consideration the national levels of economic and socio-cultural maturity, available resources and other aspects.

Lithuania includes entrepreneurship promotion into the main strategic documents as the basis for sustainable economic growth: State Long-Term Development Strategy until 2015 (2002), National Programme of Youth Entrepreneurship Education and Encouragement for 2008-2012 (2008), State Progress Strategy ‘Lithuania 2030’ (2012), State Education Strategy for 2003-2012 (2003), State Programme for Equal Opportunities between Women and Men

of 2010-2014 (2010) and other documents. In the 'State Long-Term Development Strategy' (Government of the Republic of Lithuania 2002), the directions and measures of the Lithuanian economy growth are indicated and noted that the level of the Lithuanian entrepreneurship is 2.3-3 times lower than the average in the EU, as well as the improvement measures are provided. In recent years, it has been evaluated that the potential of entrepreneurship in Lithuania is not sufficient, while the number of small and medium enterprises for 1000 people is lower than the average in the EU (Eurostat 2008); thus, entrepreneurship promotion and increasing its potential was indicated as one of the main priorities of small and medium business development.

On the other hand, the International Competitiveness Research (IMD 2013) shows that competitiveness index in Lithuania is gradually increasing: in 2012, the index increased in 9 points compared to 2011, and Lithuania rose from 45th to 36th position among 59 countries, which participated in the research. According to the research, Lithuania is one of the countries which are growing the most intensively along with Switzerland, Canada, Denmark, Israel, and Great Britain (IMD 2013). It is important to note that the data of this research correlate with the data of Global Entrepreneurship Monitoring (World Economic Forum 2013), which reveal that in the global context Lithuania has an especially large volume of new businesses, the largest number of young entrepreneurs (up to 24) and one of the highest intra-entrepreneurship indices (entrepreneurship in other's companies). This forms the basis of projecting growth tendencies of Lithuanian competitiveness and analyzing and eliminating the disadvantages of the entrepreneurship promotion system, which influences the economic growth of the country.

*The characteristics of entrepreneurship promotion in Lithuania indicated in the strategic documents discussed above do not presuppose a systemic model. The strategy of entrepreneurship promotion system in Lithuania is not prepared and confirmed, on the basis of which entrepreneurship could be promoted and on which the existing businesses could be supported and developed.* This influences that Lithuania does not have a long-term entrepreneurship promotion strategy and a unified entrepreneurship promotion system, which implements it. The ministries and subordinate institutions, which implement national and the EU support measures, are responsible for single measures and their implementation. There is no common interdepartmental mechanism which is necessary in order to avoid heterogeneous implementation of activities and duplicated actions, as well as to ensure effectiveness and results of the activity. Thus, **the research problem** of this dissertation is the indeterminacy of the Lithuanian entrepreneurship promotion system (scientific basis), when the development of the system is based on the functioning of separate elements. The research problem poses a research question: what functional structure validates the entrepreneurship promotion system at the country level? The answer to this question is important in developing a synergetic entrepreneurship promotion system in Lithuania, which ensures competitiveness of the country and a stable economic growth.

The research **object** is the entrepreneurship promotion system at the country level.

**The aim** of the research is to verify the functional structure of entrepreneurship promotion system, which meets the socio-economic needs of Lithuania.

In order to reach the aim, the following **objectives** have been formulated:

1. to discuss the reasons of entrepreneurship promotion;
2. to analyze the theoretical concepts of public management, which ensure the effectiveness of entrepreneurship promotion management;



3. to analyze the experience of Lithuania of other EU countries, which implement entrepreneurship promotion programmes;
4. to verify the functional structure elements of entrepreneurship promotion system, which effectively influences the competitiveness of the country and economic growth.

**Hypotheses** of the dissertation:

1. Entrepreneurship promotion at national level is a part of public management which has to be implemented while applying a systemic point of view in order to increase competitiveness of the country and economic growth.
2. A purposeful and successful entrepreneurship promotion in the country is ensured by implementing a long-term entrepreneurship promotion strategy, which is based on purposeful priorities and directions, data analysis and valid planning.
3. Entrepreneurship promotion system at the national level has to be based on the structure and interdepartmental scheme of the institutions which form and implement entrepreneurship promotion policy. The main components of entrepreneurship promotion interrelated hierarchically are the following:
  - The institution which forms the policy and coordinates the activities of the system;
  - The ministries which implement the policy;
  - Institutions subordinate to ministries which operate on the basis of responsibilities and the network of municipalities.

**The methodological background** of the research is composed of the following conceptions:

- *Pragmatism* philosophy is important in emphasizing the impact entrepreneurship promotion system which efficiently affects the competitiveness of the country and economic growth;
- *Holism* philosophy is important in claiming that entrepreneurship promotion system is an indecomposable unit which does not equal to the sum of the elements, as well as in emphasizing the interrelationship between the parts of the system and their synergy effect.
- *Positivism* forms the background for the verification of the functional structure of entrepreneurship promotion system while carrying out the empirical research.
- *The system theory* was used in the analysis of entrepreneurship promotion system as a complex phenomenon. This theory verifies the elements which form the entrepreneurship promotion system and focuses on their interrelationship. As systems exist in a certain environment and are affected by its context, this theory forms the basis for the identification of contextual features of the system.
- *Entrepreneurship theories* emphasize three main features of entrepreneurship: openness to new possibilities (Kirzner, 1973), decision making under indeterminate conditions (Knight, 1921) and innovations of product, process and market (Shumpeter, 1934). The understanding of entrepreneurship characteristics is essential in modelling the functional structure of entrepreneurship promotion in the country.
- *Institutional theory* explains the influence of globalization, the EU policy and the experience of the EU member states on the development of entrepreneurship promotion in Lithuania and emphasizes the importance of setting priorities and their implementation in the country.

### **Novelty of the research**

Novelty of the research is based on 1) the functional structure of entrepreneurship promotion system at national level, which is systematized and verified in the research, and the interrelationship between the elements of the system; 2) the methods which indicate the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system at the national level. This dissertation opens the possibilities for new research and improvements, forming and developing the entrepreneurship promotion system at the national level.

### **Practical significance of the dissertation**

The practical significance of the dissertation is provided by 1) the analysis of the advantages and disadvantages of the entrepreneurship promotion system in Lithuania and the possibilities of its improvement; 2) the functional structure of entrepreneurship promotion system which was based on theoretical and empirical data. The functional structure is an important background when implementing a systematic and consistent entrepreneurship promotion strategy in Lithuania and ensuring the contribution of Lithuania in reaching the aims identified in the EU strategy 'Europe 2020.'

### **Research methods**

- *Analysis of scientific literature and documents* was applied in order to perceive the influence of entrepreneurship promotion on the competitiveness of the country and economic growth and to discuss the theoretical assumptions of public administration in order to ensure the effectiveness of entrepreneurship promotion and to indicate the aspects of the practical dimension based on the examples of Lithuania and other EU member states;
- *Comparative analysis method* was applied in the analysis of implementation practices of entrepreneurship promotion programmes in the EU member states, identifying common and different strategies which verify the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system;
- *A partly structured interview method* was applied in the survey of experts of the entrepreneurship promotion system in order to check and specify the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system empirically;
- *Qualitative content analysis* was used while analyzing quantitative research data, i.e. distinguishing semantic units, their frequencies, interrelationship and relationship with other information;
- *Descriptive method* was applied in the generalization and presentation of the results, obtained during the empirical research based on scientific literature, legal documents and the identified practice of the EU member states;
- *Systemic analysis* was applied in order to verify the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system and their interrelationship, as well as to generalize the data of the theoretical and empirical research.

### **Approbation and publication of the thesis**

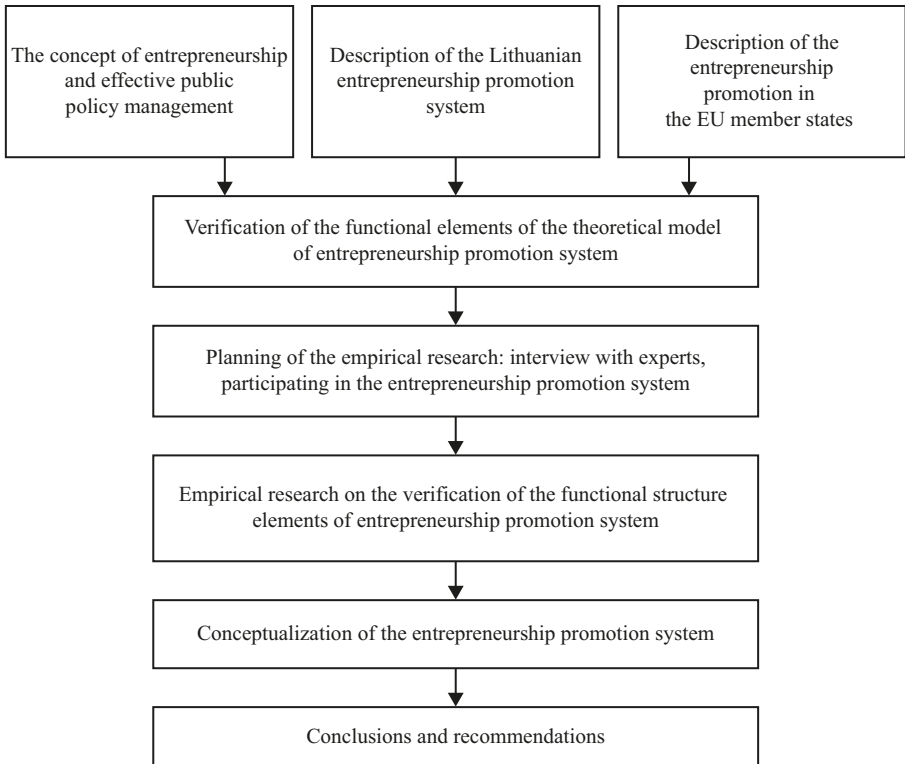
- Pauliukevičius, G.; Skusevičienė, D. 2013. Modeling of the Institutional System of Entrepreneurship Promotion: the Case of Lithuania. *Business, Management and Education* 11(2): 350–375.
- Pauliukevičius, G. 2012. Evaluation Methods of Results in Business Promoting Projects: Discourse of International Experiences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika* 1(9): 68–73.

### Structure and volume of the dissertation

The dissertation is composed of the introduction, three chapters, generalization of the results and conclusions. Chapter 1 provides the results of scientific literature and documents analysis. Chapter 2 discusses the methodology of the research and the methods and process of the research. Chapter 3 presents the practical approbation of the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system. The generalizing chapter discusses the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system, which were verified and improved during the empirical research. The volume of the dissertation is 136 pages. It contains 12 pictures and 13 tables. In the dissertation, 123 sources were used.

### Design of the research

The dissertation research is based on a consistent combination of the theoretical and empirical research. The research consists of the following interrelated steps carried out in the successive order (see Picture 1):



**Picture 1.** Organization of the theoretical and empirical research of the dissertation (prepared by the author of the dissertation)

### **Research findings**

The analysis of the research data confirms the hypotheses of the dissertation.

The results of the theoretical research allow formulating a statement that the main problem of implementing entrepreneurship promotion activities during the programming period of 2007-2013 is a heterogeneous system, the lack of relationship between entrepreneurship promotion aims implemented in different institutions and the programmes, the absence of interdepartmental mechanism among institutions and the disability of the system to ensure the continuation of the results. The participants of the empirical research, the experts of the entrepreneurship promotion system, indicated that the lack of systematicity is the main disadvantage of the present entrepreneurship promotion system. Thus, during the programming period of 2007-2013, entrepreneurship promotion was not implemented systematically, i.e. the principle of systematicity was not obeyed sufficiently. For this reason, the system worked as a combination of separate elements rather than a homogeneous construct. On the basis of the results of the theoretical and empirical research, one can maintain that entrepreneurship promotion at the national level has to be implemented by applying a systematic approach in order to increase competitiveness of the country and effective economic growth.

### **This confirms the first hypothesis of the dissertation.**

The results of the theoretical and empirical research reveal that a national entrepreneurship promotion strategy created would condition an effective growth of entrepreneurship indices. The strategy would define the aims, objectives, quality indices, programmes and measures of entrepreneurship promotion. The national entrepreneurship promotion strategy would have to comprise the programmes financed by the budget of the Republic of Lithuania and the EU structural funds. Different financing sources should not be the reason to separate the aims or activities of entrepreneurship promotion. This is related to the functional structure elements of the scheme of entrepreneurship promotion system prepared during the present research, i.e. 'Collection of Integrated Entrepreneurship Promotion Aims, Objectives, Measures and Indices' and the elements of 'The National Programme of Entrepreneurship Promotion 2014–2010.' The combination of these elements into one object is supported by the results of the empirical research.

### **This confirms the second hypothesis of the thesis.**

In order to have a homogeneous entrepreneurship promotion system, the Lithuanian entrepreneurship promotion system has to be supplemented by the following functional structure elements verified during the present research:

- The implementation of homogeneous entrepreneurship promotion policy can be ensured by establishing an institution which would coordinate this area. This could be a subdivision of the LR Government which would be responsible for policy formation and implementation of the strategy of Lithuanian entrepreneurship promotion. This element of functional structure was not discussed in the theoretical scheme of entrepreneurship promotion; however, its topicality and importance in effective activity of the system was confirmed during empirical research. Taking into consideration the need exposed during the research, the entrepreneurship promotion system was supplemented by one more institution, i.e. the subdivision of the LR Government responsible for the activities of entrepreneurship promotion system.

- As has been mentioned, the LR Government should be responsible for the formation of entrepreneurship promotion policy. The main ministries which have to implement the entrepreneurship promotion policy formed by the LR Government are the following: the Ministry of Economy, the Ministry of Social Security and Labour, the Ministry of Education and Science and the Ministry of Agriculture. The Ministry of Finance should be responsible for the planning and supervision of the system financing. The role of other ministries (i.e. the Ministry of Environment, the Ministry of Health, the Ministry of Energy, and the Ministry of Culture) should be secondary in the entrepreneurship promotion system. The main components of the entrepreneurship promotion system modelled during the theoretical research are the same as indicated by the data of the empirical research, except the Ministry of Finance with its responsibilities, which was not identified in the theoretical research. Taking into consideration the need exposed during the empirical research, the structure of the entrepreneurship promotion system was supplemented by including the Ministry of Finance. Table 1 shows the institutions of the entrepreneurship promotion system and their responsibilities.

**Table 1.** The institutions of entrepreneurship promotion system and their responsibilities

<b>Functions</b>	<b>Institution</b>	<b>Responsibilities</b>
Formation of entrepreneurship promotion policy and supervision of implementation	Subdivision of the LR Government	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparation of the national entrepreneurship promotion strategy for 2014-2020;</li> <li>- Identification of entrepreneurship aims, objectives, measures and indices;</li> <li>- Supervision of implementation of the national entrepreneurship promotion strategy for 2014-2020.</li> </ul>
Planning and supervision of entrepreneurship promotion financing	The Ministry of Finance of the Republic of Lithuania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planning of costs of the national entrepreneurship promotion strategy implementation for 2014-2020;</li> <li>- Control of implementation of entrepreneurship promotion indices.</li> </ul>
The ministries implementing the entrepreneurship promotion policy	The Ministry of Economy of the Republic of Lithuania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvement of the business environment for small and medium business; increasing competitiveness;</li> <li>- Consulting small and medium business.</li> </ul>
	The Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Measures of entrepreneurship education for the participants of the education system.</li> </ul>
	The Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The measures of finance engineering and entrepreneurship promotion: promotion means of qualitative employment and participation in the labour market.</li> </ul>
	The Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The measures of entrepreneurship promotion to the participants of agricultural system: increasing competitiveness in the agriculture sector (EAFRD) and the sector of fishery and aquaculture (EMFF)</li> </ul>

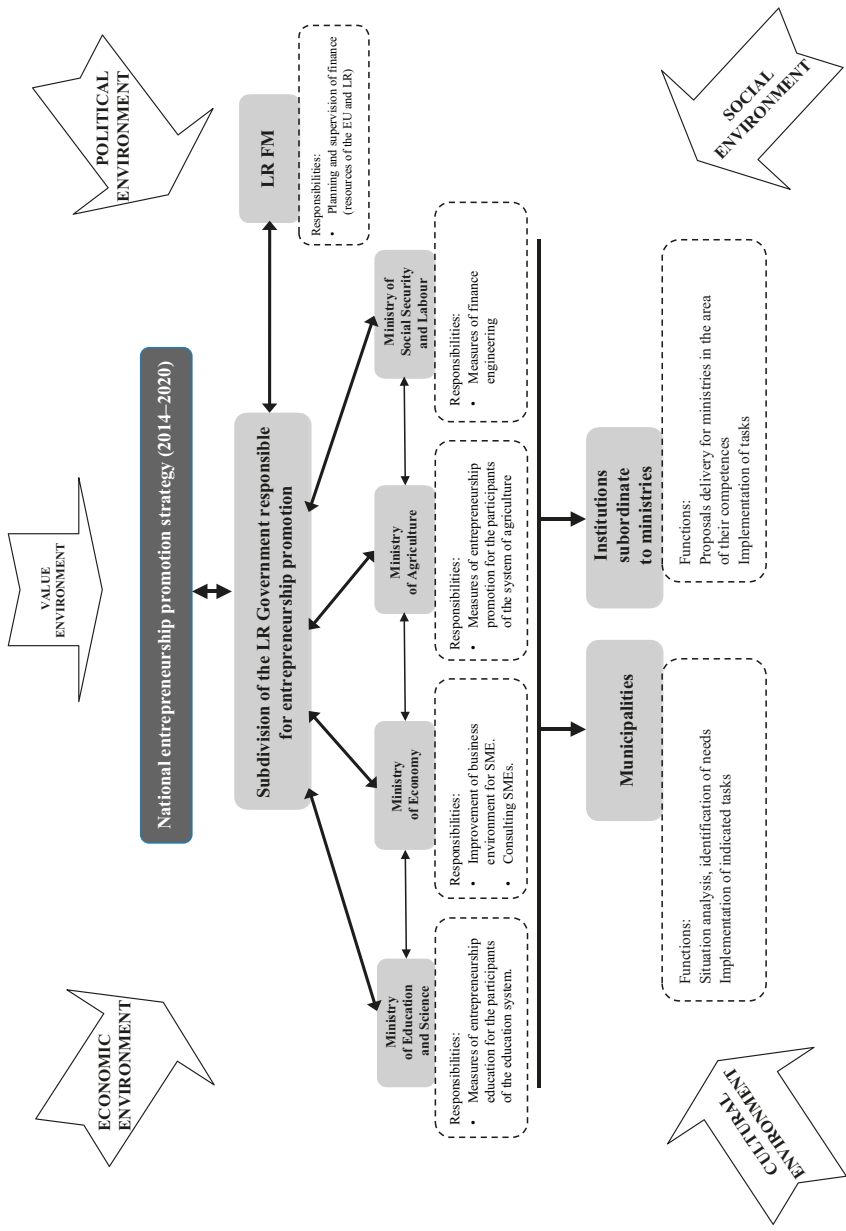
<b>Functions</b>	<b>Institution</b>	<b>Responsibilities</b>
Institutions administering the EU support and co-financing resources for entrepreneurship promotion	Lithuanian Business Support Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation in the implementation of national strategies and programmes in order to develop the Lithuanian economy and to promote entrepreneurship;</li> <li>- Administration, implementation and supervision of national and EU support for promoting entrepreneurship;</li> <li>- Provision of information to physical and legal persons related to the use of national and the EU support in the implementation of entrepreneurship promotion projects</li> </ul>
	European Social Fund Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation in preparation of legal acts which set the processes of administration of programmes and projects and other processes;</li> <li>- Administration, implementation and supervision of national and the EU support for entrepreneurship promotion;</li> <li>- Consultation, providing information and organizing training related to successful implementation of entrepreneurship promotion measures when preparing projects to receive financing</li> </ul>
	National Paying Agency at the Ministry of Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control of the EU financial support for agriculture;</li> <li>- Administration of entrepreneurship promotion measures for the participants of the system of agriculture;</li> <li>- Consultations and information to individuals related to the implementation of entrepreneurship promotion</li> </ul>
	Central Project Management Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation in the preparation of legal acts and other documents related to the financing of programmes and projects using the resources of the EU, international and other institutions;</li> <li>- Evaluation, supervision and administration of projects;</li> <li>- Provision of information about project financing.</li> </ul>
Network of institutions of service business	Science parks, science and technology parks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion of science and business cooperation in increasing the level of entrepreneurship and economic development based on knowledge in regions;</li> <li>- Provision of services to businesses: services of infrastructure and incubation and the services which have the added value.</li> </ul>
	Business incubators	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support of start-ups, promotion of creating new workplaces, decreasing the risk of the operating enterprises and increasing competitiveness of enterprises;</li> <li>- Rent of premises and technical equipment; provision of business information, consultations and training</li> </ul>
	Business information centres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informing and consulting individuals who intend to start a business; providing training services;</li> <li>- Help in the establishment of enterprises, preparing business plans and other information necessary to businesspeople.</li> </ul>
Institutions of the local government	Municipalities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation analysis of the identification of needs;</li> <li>- Implementation of the measure appointed.</li> </ul>

Functions	Institution	Responsibilities
Organizations promoting entrepreneurship	Public non-profit institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of entrepreneurship promotion and competitiveness measures of enterprises indicated in the strategic planning documents of Lithuania</li> <li>- Providing information, consulting and training services for individuals and legal persons.</li> </ul>
Social partners	National associated business structures: industry chamber of commerce, sectoral and regional business associations, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvement of environment for small and medium businesses;</li> <li>- Uniting small and medium enterprises;</li> <li>- Their representation, cooperating with the government structures and other institutions which influence and form business environment;</li> <li>- Provision of suggestions to the institutions about the measures, preparing and implementing entrepreneurship promotion.</li> </ul>
	Private and state partners: universities, business accelerators, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementation of entrepreneurship promotion measures;</li> <li>- Services of business incubation, initial funding and professional consulting.</li> </ul>

- At the moment, all institutions are operating in Lithuania which should be responsible for the implementation of entrepreneurship promotion policy formed by the LR Government. A part of the problems of the system arise because of duplication of the programmes in different ministries. In order to resolve this problem, a closer cooperation between the institutions has to be ensured based on the interdepartmental scheme. Besides, the functions and responsibilities of the ministries and subordinate institutions operating in the system should be clearly delineated and specified.
- While improving the entrepreneurship promotion system, the following dimensions have to be improved in addition to others: a) the financing scheme, i.e. the logic of financing and its mechanisms have to be coordinated. In order to reach this, the financing structure has to be defined in great detail not only in the highest but also in the institutions operating in the lower levels of entrepreneurship promotion structure; b) the evaluation scheme, i.e. evaluation methodology of system effectiveness has to be created, the methodologies of entrepreneurship promotion programmes and the projects implemented in them have to be prepared, as well as their adaptation mechanisms have to be indicated.
- The contextual elements of the Lithuanian entrepreneurship promotion system are the political, economic, social, cultural and value environment. The results of the empirical research are related to the results of the theoretical research and complement them: in the theoretical research, the component of value environment as influencing the activities of entrepreneurship promotion system was not identified. However, it became apparent after the analysis of the empirical data. Thus, the entrepreneurship promotion system has to be supplemented by this contextual characteristic.

**This confirms the third hypothesis of the dissertation.**

**Entrepreneurship promotion system is presented in Picture 2 based on the results of the theoretical and empirical research.**



**Picture 2.** Entrepreneurship promotion system  
(Source: prepared by the author)



## CONCLUSIONS

1. The concept of entrepreneurship is polysemantic and changes depending on the context because of its heterogeneous origins. The phenomenon of entrepreneurship is related to the features typical of a person and the features of a business process, i.e. new combinations created in the public and private sector. Entrepreneurship possibilities are unplanned and exist as hidden economic possibilities. They arise from different understanding of people, evaluating the situation, circumstances and the available resources. The main categories of resources, which influence success in business development, are human, social and financial resources.
2. Entrepreneurship influences economic growth and progress as the ability to commercialize new knowledge. The influence of entrepreneurship on the economic progress is expressed by three main elements: a) making use of business possibilities; b) creating new enterprises and implementing the existing ones; c) creating competitiveness, innovations and new workplaces; effectiveness of other measures which develop economic welfare. The relationship between entrepreneurship and economic growth explained by various variables (e.g. innovations, competitiveness in the market, growth of economic indices, etc.) and their interrelationship is based on four main aspects: 1) the number of enterprises which are created or terminate their activities; 2) numerical expression of changes; 3) the influence of the number of participants in the industry market; 4) the effect of the individuals who have their own business. Entrepreneurship highly affects the economic growth of the country and competitiveness (despite difficulty in evaluation).
3. The form of the national entrepreneurship promotion policy and effectiveness of its management is an important factor in improving economic growth of the country. A core aspect in entrepreneurship promotion at the national level is the choice of priorities and directions, as well as the operation of valid entrepreneurship promotion structure, which is unique in each country. In this area, application of good practice examples is complicated and relatively risky because of the contextual importance of internal element relationship in the entrepreneurship promotion system, which ensures effectiveness of the system.
4. The theoretical entrepreneurship promotion models define the role of the public sector differently, i.e. with a higher or lower influence of the government structures: the government takes a role of a 'driving force' or of a 'coordinator.' In the 'triple spiral' model, which is viewed as the most progressive, the main role of the government and the public sector is policy formation and implementations, using 'soft' and 'hard' policy measures. Based on the institutional theory, entrepreneurship promotion is governed in three levels: 1) macro (institutions and organizations are responsible for entrepreneurship promotion at the national level); 2) meso (the financial infrastructure and the legal and regulatory mechanism); 3) micro (the conditions and environment in which the organization network, promoting entrepreneurship, develops; it implements the programmes which satisfy the needs of the region). A regulation of public management significantly influences the development of the entrepreneurship promotion system, which conditions a productive entrepreneurship.
5. There is no unified system according to which entrepreneurship would be promoted in the EU countries despite the fact that there are over national initiatives supervised by the European Commission. Every country is autonomous, i.e. it defines the topical measures

which can be financed from three main sources: the budget of the country, structural support of the EU and the business itself.

The scheme of the EU support administration is similar in all EU member states: there is a coordinating and other ministries responsible for the implementation of measures as much as their competencies allow. They work with the implementing institutions and the managers of global grants. The audit institution of the country is responsible for common auditing. The entrepreneurship promotion schemes implemented in the EU member states are similar in their internal logic; however, their functional distribution of institutions is different.

6. There is no significant difference in the qualitative aspect (priorities, measures and the institutional structure) of entrepreneurship promotion among different EU member states. This presumes that the reasons of successful entrepreneurship promotion in different countries depend on the institutional structure and effectiveness of their activities, which influence the implementation of the programmes. The countries which centralize the implementation of entrepreneurship promotion manage their resources more effectively, use the interdepartmental possibilities and reach better results.
7. The entrepreneurship promotion system in Lithuania is dual: 1) the EU Structural Support Absorption Strategy and the institutions implementing it; 2) the National Programme of Promoting Youth Entrepreneurship and the institutions implementing it. There is no unified entrepreneurship promotion system in Lithuania: there is no long-term common entrepreneurship promotion strategy and a common institutional structure, as several institutions are responsible for most measures; however, there is no model according to which the aims of the measures could be reached without duplicating the activities. Besides, there is no interdepartmental mechanism which would ensure effectiveness of the activities. A common system, including the functions of control and accountability are essential, in order to avoid heterogeneity and duplicating actions.
8. The functional structure elements of the entrepreneurship promotion system, which positively affect competitiveness of the country and economic growth, are the following:
  - The strategy of entrepreneurship promotion in the country which indicates the aims, objectives, quality indices, programmes and measures financed from the LR budget and the EU structural funds.
  - One institutions subordinate to the LR Government responsible for coordination and control of the entrepreneurship promotion strategy in the country.
  - The main ministries which implement the entrepreneurship promotion system are the following: the Ministry of Economy, the Ministry of Social Security and Labour, the Ministry of Education and Science, the Ministry of Agriculture and the Ministry of Finance responsible for planning and supervision of the system financing. The role of other ministries (the Ministry of Environment, the Ministry of Health, the Ministry of Energy, the Ministry of Culture, etc.) should be secondary in the entrepreneurship promotion system.
  - The network of institutions subordinate to ministries and implementing entrepreneurship promotion programmes is the following: the institutions which administrate the resources of the EU support and co-financing allotted to entrepreneurship promotion; the network of institutions of service business; institutions of the local government, the organizations promoting entrepreneurship and social partners.

The effectiveness of the entrepreneurship promotion system is ensured by the interrelationship of its components. The relationship between the components of the entre-

preneurship promotion system (i.e. ministries and other institutions) is based on the following:

- a) The interdepartmental scheme; delineation and specification of the functions and responsibilities of the institutions;
- b) The financing scheme, i.e. a coordinated logic of programme financing and mechanisms for the institutions operating at all levels;
- c) Evaluation scheme based on the evaluation methodology of the system effectiveness; entrepreneurship promotion programmes, corresponding to the needs, evaluation methods of projects implemented and the mechanisms of their adaptation.

The contextual elements of the Lithuanian entrepreneurship promotion system are political, economical, social, cultural and values environment. The contextual elements are important, as they stimulate entrepreneurship itself and the internal relationship between the variables of this phenomenon.

## RECOMMENDATIONS

### **For researchers:**

1. To prepare a methodology of evaluation performance indices and monitoring the implementation of the national entrepreneurship promotion strategy. The methodology should integrate the indices of programmes and measures implemented, using the resources of the LR budget and the EU structural funds in order to ensure the effective implementation of the aims of the national entrepreneurship promotion strategy.
2. To validate and describe the interdepartmental scheme of the institutions operating in the entrepreneurship promotion system and its principles in order to reach an effective functioning of the entrepreneurship promotion system.
3. To validate and describe the financing scheme of entrepreneurship promotion system, to identify the financing structure from the highest level institutions of entrepreneurship promotion system to the institutions of the lowest levels. According to the financing system, programme financing mechanisms would be implemented, which ensure an effective use of financial resources.
4. To identify and describe the motivation ways and measures of different social partner groups, which would help involving social partners into the activities of managing and developing the entrepreneurship promotion system more effectively.
5. To improve the evaluation methods of the projects financed by entrepreneurship promotion programmes, emphasizing the impact evaluation of the projects implemented. This would allow developing the activities of entrepreneurship promotion system more effectively.

### **For the responsible people of the entrepreneurship promotion system:**

1. To prepare, confirm and implement a long-term strategy of national entrepreneurship promotion based on a valid choice of priorities and directions.
2. To initiate and create a centralized entrepreneurship promotion system which would satisfy the needs of economic, social and cultural environment in Lithuania and which would be comprised of a network of topical institutions according to their responsibilities and accountability. When preparing a unified entrepreneurship promotion system, the aspects of the government and the public sector described in the present dissertation could be implemented in the formation and implementation of the entrepreneurship promotion policy, as well as the functional structure elements of the entrepreneurship promotion system could be adapted.
3. To ensure that the functions and responsibilities of the ministries and subordinate institutions, implementing entrepreneurship promotion programmes and measures, would be revised. This would ensure an effective operation of the entrepreneurship promotion system; besides, the functions and activities of these institutions would not be duplicated.
4. To ensure that the evaluation methodology of the projects implemented by the entrepreneurship promotion programmes would be revised. This would increase the effectiveness of entrepreneurship promotion projects and they would be more useful to the entrepreneurship of the country.
5. To develop the culture of cooperation with the social partners in the institutions operating in the entrepreneurship promotion system and to create better conditions for active

cooperation of the institution employees with social partners in order to reach effective integration of social partners in the activities of the system and a purposeful use of their experience.

### **SCIENTIFIC PUBLICATIONS**

- Pauliukevičius, G.; Skusevičienė, D. 2013. Modelling of the Institutional System of Entrepreneurship Promotion: the Case of Lithuania. *Business, Management and Education* 11(2): 350–375.
- Pauliukevičius, G. 2012. Evaluation Methods of Results in Business Promoting Projects: Discourse of International Experiences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika* 1(9): 68–73.

# CURRICULUM VITAE

## PERSONAL INFORMATION

Date of birth: 15 March 1980

E-mail: g.pauliukevicius@gmail.com

## EDUCATION

- 2009–2014 Doctoral studies in Management and Administration, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management
- 2002 – 2005 Master degree in Management and Administration, Vilnius University, International Business School
- 1998 – 2002 Bachelor degree in Political Science, Vilnius University, Institute of International Relations and Political Science

## WORK EXPERIENCE

<b>Date</b>	<b>Organisation</b>	<b>Position</b>
2005–till now	PI “Northtown Technology Park”	Director
2008–2009	JSC “Investors’ board”	Director
2005–2005	JSC “Dastora”	Director
2004–2005	JSC “Lithuanian Railways”	Finance management department, Investment management module group leader
2002–2004		Infrastructure board, Road’s department project management group expert
1999–2000	JSC “Industry Guarantor”	Insurance agent

## EXPERIENCE IN PROJECTS

<b>Date</b>	<b>Title</b>	<b>Area</b>
2011–till now	Technology and science for innovative business Nr. VP2-1.4-ŪM-05-V-01-001	Research and business
2011–till now	Intelligent Business Lab „Inolaboratorija“ Nr. VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-002	Research and business

<b>Date</b>	<b>Title</b>	<b>Area</b>
2011–till now	Entrepreneurship capacities training of Lithuania's higher education and university students by implementing international student informal entrepreneurship training model Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-03-024.	Promoting entrepreneurship
2010–till now	RE-integration into Labour market through Entrepreneurship Skills Enhancement Nr. LLP-LdV-TOI-2010-LT-0068-P6	Promoting entrepreneurship
2009–2011	Space for spreading knowledge and innovations Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-017	Promoting entrepreneurship
2009–2011	Competition of innovative business ideas Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-016	Promoting entrepreneurship
2009–2011	NTP service system to support innovations and technologies Nr. S-VP2-1.4-ŪM-03-K-01-014	Promoting entrepreneurship
2009–2010	TV Project "Lithuania can"	Promoting entrepreneurship
2008–2010	Changing Behaviour	Promoting entrepreneurship
2007–2009	ŠMTP and CIRA (Italian space research centre) project "LibaPark" Nr. CIRA-MPR-03-239	Research and business

## **PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

<b>Date</b>	<b>Event, title</b>
10-14 March 2014	KTU Value Creation, Research Commercialization and Innovation Best Practices Program, Stanford University, Stanford, California, USA. SRI International Executive Five Disciplines of Innovation Workshop: Important Customer Needs and Market Needs, Value Creation Process – the NABC methodology, power of a strong Value Proposition and Creation, business models, risk mitigation, customer insights, the WOW factor, Innovation Teams, Organizational Alignment.
14-17 October 2013	30th IASP World Conference, Science Parks shaping new cities, Recife, Brazil.
17-20 June 2012	29th IASP World Conference, Science and Technology Parks: Serving the Companies and the Innovation Community, Tallinn, Estonia
4 July 2011	Seminar „Business incubation management”, Portugal
19-22 June 2011	28th IASP World Conference, Roadmaps for future navigation, Copenhagen, Denmark

<b>Date</b>	<b>Event, title</b>
2011	Seminar “FP7 program’s opportunities in SMB”, Brussels, Belgium
23-26 May 2010	27th IASP World Conference, Global Green Growth (G3): Opportunities for Science and Technology Parks, South Korea
18-19 March 2010	Technology Innovation Information (TII) Annual Conference, UK
2010	International conference “Business community influence on political organization“ Vilnius
6 August 2009	Seminar “Organization character – business innovation and rapid growth guarantee”, Vilnius
1-2 June 2009	ASTP (Association of European Science and Technology Transfer Professionals) Seminar „Best Practices in Transfer of Science and Technology, Finland
2009	Conference „Baltic Dynamic 09“ Vilnius, Lithuania
24-25 May 2009	Seminar „Art to win and be successful”, Druskininkai, Lithuania

## **LANGUAGES**

Lithuanian, English, Russian.

## **RESEARCH INTERESTS**

Systems of entrepreneurship promotion, effectiveness of entrepreneurship, entrepreneurship project management.



**Pauliukevičius, Gediminas**

VERSLUMO SKATINIMO SISTEMOS VALDYMAS : LIETUVOS ATVEJIS:  
daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2014, 136 p.

Bibliogr. p. 90–96 psl.

ISBN 978-9955-19-638-9

*Disertaciniu tyrimu pagrįsta verslumo skatinimo sistemos, tenkinančios Lietuvos socio-ekonominius poreikius, funkcinė struktūra. Nacionalinio lygmens verslumo skatinimas turėtų būti realizuojamas taikant sisteminių požiūrį bei užtikrinamas įgyvendinant ilgalaikę šalies verslumo skatinimo strategiją, paremtą pagrįstu prioritetų ir krypčių pasirinkimu, duomenų analize ir validžiu planavimu. Verslumo skatinimo sistema šalies lygmeniu turi remtis aiškia verslumo skatinimo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei jų tarpžinybiškumo schema. Tyrimais pagrįstoje verslumo skatinimo sistemoje įvardyti pagrindiniai sistemos komponentai, tarpusavyje susieti hierarchiniais atskaitomybės ryšiais.*

*Dissertation research aims at validating the functional structure of entrepreneurship promotion system, which meets the socio-economic needs of Lithuania. Entrepreneurship promotion at the national level should be implemented by applying a systemic attitude and ensured by a long-term strategy based on the choice of priorities and directions, data analysis and valid planning. National level entrepreneurship promotion system has to be based on a clear structure of the institutions which form and implement the entrepreneurship promotion policy and their interdepartmental scheme. The main components of the entrepreneurship system are identified, which are interrelated by hierarchical accountability.*

**Gediminas Pauliukevičius**

**MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP PROMOTION SYSTEM:  
A CASE STUDY OF LITHUANIA**

Doctoral Dissertation

Maketavo Romanas Tumėnas

SL 585. 2014 03 07. 9,27 leidyb. apsk. l.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 21 968

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaė Litera“

Kurpių g. 5-3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)

ISBN 978-9955-19-638-9

