

viešasis
ADMINISTRAVIMAS
P u b l i c A d m i n i s t r a t i o n

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION

is published by

LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION

Redakcijos kolegija / Editorial Board:

Vyriausieji (moksliniai) redaktoriai / Editors in chief (scientific editors):

prof. dr. **E. CHLIVICKAS** / *Prof Dr*

prof. habil. dr. **B. MELNIKAS** / *Prof Dr Habil*

Nariai / Members

T. AMLING, Prof Dr, Leipzig University of Applied Sciences, Germany / *prof. dr., Leipzigo taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija*

A. ASTRAUSKAS, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuro patarėjas, Lietuva / *Dr, Adviser of the Secretariat of Committee on State Administration and Local Authorities, the Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

A. BARABASHEV, Prof Dr, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia / *prof. dr., Nacionalinis mokslo universitetas Aukštoji ekonomikos mokykla (HSE), Maskva, Rusija*

P. BOORSMA, Prof Dr, Public Finance Faculty for Public Administration and Public Policy, University of Twente, the Netherlands / *prof. dr., Viešųjų finansų fakultetas, Twente universitetas, Olandija*

M. BRINTHALL, Executive Director of American Political Science Association, USA / *Amerikos politikos mokslų asociacijos vykdantysis direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

E. CHLIVICKAS, prof. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Finansų ministerijos mokymo centro direktorius, Lietuva / *Prof Dr, Vilnius Gediminas Technical University, President of Lithuanian Public Administration Training Association, Director of Training Centre of the Ministry of Finance, Lithuania*

J. CZAPUTOWICZ, Prof Dr, European Studies Institute, Warsaw University, Poland / *prof. dr., Varšuvos universiteto Europos studijų institutas, Lenkija*

M. DUGGETT, Prof, University of Portsmouth, United Kingdom / *prof., Portsmouth universitetas, Jungtinė Karalystė*

L. GAJDOSOVA, Executive Director, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia / *Vidurio ir Rytų Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklo vykdančioji direktorė, Slovakija*

R. GINEVIČIUS, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

L. YIU, Dr, President of Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Switzerland / *dr., Socialinės ekonominės plėtros centro prezidentė, Šveicarija*

B. LEIDHAMMAR, Prof, Division for Business and Economics, Karlstad University, Sweden / *prof., Verslo ir ekonomikos katedra, Karlstad universitetas, Švedija*

R. MALKUS, dr., Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos konsultantas, Lietuva / *Dr, Consultant of Lithuanian Public Administration Training Association, Lithuania*

A. MARČINSKAS, prof. habil. dr., Vilniaus universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Vilnius University, Lithuania*

B. MELNIKAS, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto katedros vedėjas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Head of Department, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

S. PUŠKORIUS, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Mykolas Romeris University, Lithuania*

A. RAIPA, prof. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *ProfDr, Mykolas Romeris University, Lithuania*

A. ROSENBAUM, Prof Dr, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA / *prof. dr., Floridos tarptautinis universitetas, Viešojo valdymo ir visuomeninių paslaugų institutas, Jungtinės Amerikos Valstijos*

R. SANER, Prof Dr, Basel University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland / *prof. dr., Baselio universitetas, Šveicarija*

A. TEMMES, Finnish Institute of Public Management, Finland / *Suomijos viešosios vadybos institutas, Suomija*

K. TOLO, Dr, Executive Director, National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), USA / *dr., Nacionalinės viešųjų reikalų ir administravimo mokyklų asociacijos direktorius, Jungtinės Amerikos Valstijos*

M. TVARONAVIČIENĖ, prof. dr., Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva / *Prof Dr, The General Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania*

B. WOOLDBRIDGE, Prof Dr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA / *prof. dr., Commonwealth universiteto Politikos mokslų ir viešojo administravimo katedra, Virdžinija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

Žurnalo leidėjas / Publisher:

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija / *Lithuanian Public Administration Training Association*

Atsakingoji sekretorė / Executive Secretary:

R. Luckutė

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt

Redakcija / Editorial Staff:

tel., faks./phone, fax. +370 5 212 63 17

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt



Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslines tarptautines duomenų bazes EBSCO, Business Source Complete, LOGIN, GESIS.
The journal 'Public Administration' has been included into the international scientific databases 'EBSCO', Business Source Complete, 'LOGIN' and databases of CSA Social Science Collection of GESIS Service Agency Eastern Europe.

TURINYS / CONTENT

VYRIAUSIŪJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF 6

VIEŠASIS VALDYMAS: TEORIJA, PRAKTIKA, NAUJI IŠŠŪKIAI

PUBLIC GOVERNANCE: THEORY, PRACTICE, NEW CHALLENGES

A. Raipa. Public Governance Evolution: Place and Role of Theory

Viešojo valdymo raida: teorijos vieta ir vaidmuo 8

E. Smilga, A. Laurinavičius, A. Laurinavičius. Moderni valstybė: šiuolaikiniai iššūkiai strateginiam valdymui

The Modern State: Contemporary Challenges for the Strategic Management 22

E. Chlivickas, B. Melnikas. Managerial Quality of Human Resources in Public Sector: Improvement of the Civil Servants Training Systems and Studies

Žmogiškųjų išteklių viešajame sektoriuje vadybinė kokybė: valstybės tarnautojų mokymo sistemų ir studijų tobulinimas 35

A. Laužadytė-Tutlienė. Šiuolaikinė gerovės valstybė: samprata ir įvairovė

The Modern Welfare State: Concept and Variety 54

B. Melnikas. Knowledge-Based Society and Knowledge Economy Creation: Development Tendencies in the European Union in the Context of Globalization

Žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas: raidos tendencijos Europos Sąjungoje globalizacijos kontekste 61

SOCIALINĖ RAIDA IR VIEŠASIS VALDYMAS: ŠIUOLAIKINĖS AKTUALIJOS

SOCIAL DEVELOPMENT AND PUBLIC GOVERNANCE: CONTEMPORARY ACTUALITIES

A. Bitinas, A. F. Maccioni. Pension System in Lithuania: Development Processes, Perspectives, New Priorities

Pensijų sistema Lietuvoje: raidos procesai, perspektyvos, nauji prioritetai 73

A. Bitinas, D. Bitaitis. Pokyčiai socialinės paramos sistemoje: administravimo tobulinimas

Changes in the System of Social Assistance: Improvement of Administration 88

G. Gružinskienė. Neįgalųjų integracija į darbo rinką: šiuolaikiniai iššūkiai

Integration of Disabled People Into the Labor Market: Contemporary Challenges 101

EKONOMIKA IR VERSLO APLINKA: MODERNIZAVIMO POREIKIAI

ECONOMY AND BUSINESS ENVIRONMENT: THE NEEDS OF MODERNIZATION

V. Davidavičienė, E. Vengrienė. Priežiūros institucijos: administracinė našta verslui

Supervisory Authorities: Administrative Burden on Business 108

R. Banelienė. Lietuvos agrarinio sektoriaus raidos tendencijos ir konkurencingumas ekonomikos internacionalizavimo sąlygomis

Development Trends and Competitiveness of Lithuanian Agrarian Sector in Conditions of Economic Internationalization 119

N. Kuznetsova, Z. Pisarenko. Financial Convergence Processes: Problems of the Research and the Case of Insurance Market in Russia

Finansinės konvergencijos procesai: tyrimų problemos ir Rusijos draudimo rinkos atvejis 130

RECENZIJOS / REVIEWS

A. Raipa. Viešosios – privačios partnerystės teorija ir praktika

Theory and Practice of Private-Public Partnership 141

B. Melnikas. Regionų plėtra: teorija ir praktika

Regional Development: Theory and Practice 143

MODERNI VALSTYBĖ: ŠIUOLAIKINIAI IŠŠŪKIAI STRATEGINIAM VALDYMUI

*THE MODERN STATE: CONTEMPORARY CHALLENGES FOR
THE STRATEGIC MANAGEMENT*

Edmundas SMILGA, prof. habil. dr.

Antanas LAURINAVIČIUS, dr.

Algimantas LAURINAVIČIUS, dr.

Vilniaus universitetas

Įvadas

Negebėjimas atskirti desperacines valdymo pastangas nuo strateginių veda prie skubių ir svarbių problemų valstybės valdymo sistemoje supainiojimo. Tas negebėjimas, savo ruožtu, gali būti susijęs su šalyje neveikiančia tinkline strateginio valdymo sistema – dėl to labai lengvai skubi problema valdymo institucijose (Vyriausybėje, ministerijose, savivaldybėse ar Seime) paverčiama „svarbia“. Kartu tai reiškia, kad mūsų šalies vadovybė veikia konjunktūriniu lygiu, bet pati yra įsitikinusi, jog veikia strateginiu šalies interesų ir tikslų formavimo bei realizavimo lygiu (Smilga, 2012a).

Vyriausybei nusistatant prioritetus labai svarbu atsižvelgti ne tik į labiausiai spaudžiančias šiuandienos problemas, bet ir į ateities iššūkius, jaučiant atsakomybę už Lietuvos piliečių gerovę ateityje. Tačiau politinio planavimo ciklas – ketveri metai, todėl partijos labiau motyvuotos kreipti dėmesį į tai, kas rinkėjams svarbu šiandien, o ne į sunkius sprendimus, kad ateityje situacija keistųsi iš esmės (Lėka, 2014). Tuo tarpu visuomenei tvirtinama, jog susitvarkius su „degančiom“ problemom bus pereita ir prie ne tokių skubių, bet, be abejo, labai svarbių problemų. Tačiau ar tai nėra tiesiog valdymo lygių sumaišymas, kai vietoj strateginio lygio, veikiama konjunktūriniu? Ir, jei taip, kodėl Vyriausybės taip dažnai veikia būtent konjunktūriniu lygiu?

Desperacijos apraiškos ir poreikiai realiai įgyvendinti strateginio valdymo idėjas

Šiuolaikinėje valstybės valdymo praktikoje desperacinės valdymo pastangos yra labiau matomos, ypač trumpuoju laikotarpiu. Žinia, valstybės vadovų darbo laiką riboja politinis ciklas, prasidedantis rinkimais ir trunkantis geriausiu atveju iki kitų rinkimų (o dažnai – ir dar trumpiau), todėl ir

Vyriausybės, tai gerai žinodamos, į būtent tokio dydžio laiko rėmus stengiasi įsprausti savo „strateginius“ tikslus: skubiausi darbai pradedami iš karto po rinkimų, o svarbiems (ilgalaikiams) dažnai paprasčiausiai nelieta laiko – juk nuo 1990 m. šalyje veikia jau 16-oji Vyriausybė, tik 6 iš jų peržengė per pusės kadencijos kartelę, ir tik vienai iš jų (15-ajai) pavyko išbūti ketverius metus, o ilgiausiai šalį valdęs Premjeras, vadovavęs 12-ajai ir 13-ajai Vyriausybėms, savo poste išbuvo beveik penkerius metus. Jei apskaičiuotume vidutinę Vyriausybės darbo trukmę, gautume vos pusantrų metų, per kuriuos ji turi nudirbti ir skubius, ir svarbius darbus. Akivaizdu, kam ir kodėl tokiu atveju teikiama pirmenybė.

Vis dėlto trumpai dirbančios Vyriausybės – greičiau demokratinės sistemos taisyklė, o ne išimtis: tarpukariu per nepilnus 22 metus Lietuvoje pasikeitė 21 ministrų kabinetas, Italijoje po II pasaulinio karo pasikeitė 41 Premjeras (o Vyriausybės – net 63), tuo tarpu Belgija 2010-2011 m. net 589 dienas gyveno iš viso be Premjero, rinkimus laimėjusioms partijoms vis bandant suformuoti valdančiąją koaliciją. Pateikti pavyzdžiai rodo, kad trumpas Vyriausybės darbo horizontas yra būdinga demokratijos savybė ir pats savaime nėra joks trūkumas, jei tik būtų papildomas plataus masto nacionaliniu konsensu dėl strateginių tikslų. Pvz., Skandinavijos šalyse yra įprasta kartu su visuomene ir jos lyderiais nuspręsti, kokioje šalyje siekiama gyventi ateityje ir kokios turėtų būti esminės pokyčių kryptys. Suomijoje nuo 1993 m. Vyriausybė kas kelerius metus parlamentui teikia Ateities ataskaitą, kurioje pateikia kartu su ekspertų ir visuomenės grupių atstovais parengtą analizę, su kokiais iššūkiais šalis susidurs ateityje. Parlamento Ateities komitetas ją metus svarsto, siekia sutarimo dėl jų tarp valdančiosios daugumos, opozicijos ir

visuomenės. Sutarus ilgalaikiai klausimai patenka į politinę darbotvarkę, taigi didesnė tikimybė, kad pasikeitus valdžiai nebus nueita visiškai priešingu keliu (Lėka, 2014).

Kita vertus, net ir įvertinant prielaidą, kad plataus masto konsensusas dėl strateginių tikslų įgyvendinimo yra įmanomas ir kad tokiu būdu būtų eliminuojama trumpo laikotarpio įtaka Vyriausybės darbui, „gaisrų gesinimas“ arba karas, kurį nusišypsos sėkmė laimėti, iš principo daug įtaigesnis nei politika, kuri padeda išvengti karo. Lygiai taip ir už ligų gydymą laukia daug didesnis atpildas nei už prevenciją, nors pastaroji ir daug kartų naudingesnė. Karo vengimas ir ligų prevencija – chrestomatiniai strateginių valdymo pastangų pavyzdžiai – dažnai nematomi ir neatlyginami, o pergalė kare, ligos išgydymas, gaisro užgesinimas, kurie visi iš tiesų yra desperacinių valdymo pastangų pavyzdžiai, yra labiau matomi, gausiai atlyginami ir skamba herojiškai (Taleb, 2013).

Kita desperacinių valdymo pastangų populiarumo priežastis ta, kad desperacinės valdymo pastangos yra įgimtos ir todėl intuityvios, o strateginėms pastangoms reikalinga erudicija. Todėl desperacinės valdymo pastangos orientuotos į praeitį ar – geriausiu atveju – į dabartį, o strateginės skirtos žiūrėti į ateitį. Vis dėlto apie ateitį valstybės valdyme vis dar dažnai bandoma spręsti vien iš praeities įvykių, tarsi ateitis būtų tik atskirų praeities įvykių tiesinė kombinacija. Tačiau toks tiesinis ateities matymas niekuomet neleis žiūrėti į vikšrą išvysti spalvingų ateities drugelių. Tad ar ne geriau pripažinti, kad iš tiesų egzistuoja nedaug reiškinių, kurie gali būti numatomi panaudojant vien praeities informaciją, nepaisant to, kokia išsami ji būtų ar kokie sudėtingi analizės metodai būtų panaudoti. Nes paprasčiausiai neįmanoma žinoti, kiek (ateičiai reikalingos) informacijos teikia praeitis. O kai įvyksta koks nors svarbus neplanuotas įvykis, paaiškėja, kad ir pritaikyti analizės metodai buvo beverčiai. Tokių įvykių apstu: karai, įvairūs ginkluoti konfliktai, terorizmas, uraganai, potvyniai, kiti gamtos reiškiniai ir pan. Pastarieji įvykiai tokios svarbos, kad didumą prognozavimo metodų paverčia niekiniais. Kita vertus, supaprastintas ateities matymo būdas labai patogus, nes patirtas sėkmes leidžia priskirti savo gebėjimams, o nesėkmes – išoriniams įvykiams, kurių neįmanoma kontroliuoti, t.y. įvairaus pobūdžio atsitiktinumams. Siekiant tokio mąstymo ir ateities matymo būdo išvengti, derėtų paprasčiausiai pripažinti, kad

praeitis nelinkusi kartotis ir nėra prasmės ją projektuoti į ateitį išrandant vis sudėtingesnius prognozavimo metodus ir modelius. Geriau užsiimti strateginiu planavimu ir strategine kūryba – veikla, kuri, taip pat kaip ir prognozavimas, orientuota į ateitį, tačiau, priešingai nei jis, ieško naujų neatsikartojančių formų ir sprendimo būdų.

Dar viena priežastis, kodėl valdžios institucijų atstovai linkę pasirinkti supaprastinantį mąstymo būdą, kuomet ateitis įsivaizduojama kaip tiesinė praeities projekcija, yra tai, kad praeitis yra geriau matoma nei ateitis: t.y. problemos, kurias reikia spręsti šiandien, yra akivaizdesnės už galimybes, kurias gali suteikti rytojūs. Pernelyg didelis valdžios dėmesys matomiems dalykams (t.y. problemoms), ignoruojant nematomus (t.y. galimybes), nėra vien tik šių dienų problema. Dar XIX a. prancūzų humanistas F. Bastiat savo esė „Ką mes matome ir ko mes nematome“ konstatuoja, kad žmonės lengvai pastebi, ką valdžia daro, ir už tai ją giria arba peikia, tačiau negeba įžvelgti alternatyvų. Iš tiesų valdžia (šalies ar įmonės) dažnai giriasi tuo, ką yra nuveikusi, bet nepasako, ko nenuveikė. Tad ir kritika, kurios ji susilaukia, dažniausiai būna skirta nesėkmėms, o ne tam, kas nenuveikta, nors tai gali būti nepalyginamai svarbiau (Bastiat, 2005).

Desperacines valdymo pastangas didele dalimi lemia ir strateginis valdžios atstovų „neraštingumas“ – sprendimų priėmėjų gretose paplitęs supaprastinantis mąstymo būdas, kuomet problemos suskaidomos į sudėtingas dalis, kurių kiekviena nagrinėjama atskirai, ir, remiantis atlikta analize, priimamos išvados. Toks analizės būdas neleidžia taikyti sisteminės analizės metodų ir jokia būdu neskatina strateginio visumos „matymo“.

Nors teigiama, kad visuomenės sinerginiai išteklių randasi pačioje visuomenėje (Laurinavičius, Smilga, 2011), tačiau jų „įsisavinimas“ ir racionalus panaudojimas visiškai priklauso nuo valstybės valdymo aparato ir pirmoje eilėje nuo jo vadovaujančios grandies – aukščiausio lygio vadovų. O pastariesiems vis dar trūksta strateginio valdymo suvokimo: valstybės aparatui iki šiol būdingas tam tikras „išsiderinimas“ tiek horizontaliuose, tiek vertikaliuose valdymo ryšiuose, vietoj vieningo valdymo mechanizmo, koks turėtų būti idealiu atveju, jis labiau panašus į konglomeratą sudedamųjų valdymo grandžių (ar posistemų), kurių kiekviena susitelkusi ties savo vidinių užduočių sprendimu ir tikslų įgyvendinimu. Konfliktuojantys tikslai valstybės valdymo sistemoje lemia neigiamą sinerginį efektą, išteklių švaistymą, žemą kūrybinio

potencialo panaudojimą ir atsitiktinius rezultatus – tiek kuriant naujas strategijas, tiek bandant įgyvendinti jau priimtas.

Modernios socialinių mokslų disciplinos tvirtina, jog bet kuri valdoma sistema yra stabili tik tuomet, kai yra išvystyti sinerginiai horizontalūs ir vertikalūs ryšiai tarp jos dalių (posistemų), o kartu ir tarp valdymo institucijų. Išplėtoti sinerginiai ryšiai rodo, jog konkrečioje sistemoje (visuomenėje) yra aukštas pasitikėjimo lygis tarp sistemos dalių bei atskirų jos narių. Tuo tarpu mūsų valstybėje ir visuomenėje pastebimas didžiulis nepasitikėjimas, nesuskalbėjimas (t. y. trūkinėjantys sinerginiai ryšiai) tarp valdymo bei mokslo institucijų, verslo struktūrų, visuomeninių organizacijų, savivaldybių ir t. t. (Smilga, 2012a).

Moderniose šalyse stengiamasi ne imtis spręsti problemų, kai jos jau realios, bet identifikuoti ilgalaikes grėsmes ir piliečių bei verslo poreikius. Lietuvoje valdžia skiria nemažai lėšų įvairiems duomenims apie piliečius, verslą ir kt. rinkti bei administruoti, tačiau jie per mažai analizuojami ir naudojami sprendimams priimti. O politizuotas sprendimų priėmimas veda link to, kad pasikeitus Vyriausybei dažnai politika pradedama nuo „balto lapo“. Žinių trūkumas iš dalies lemia ir kovą su pasekmėmis, o ne priežastimis (Lėka, 2014).

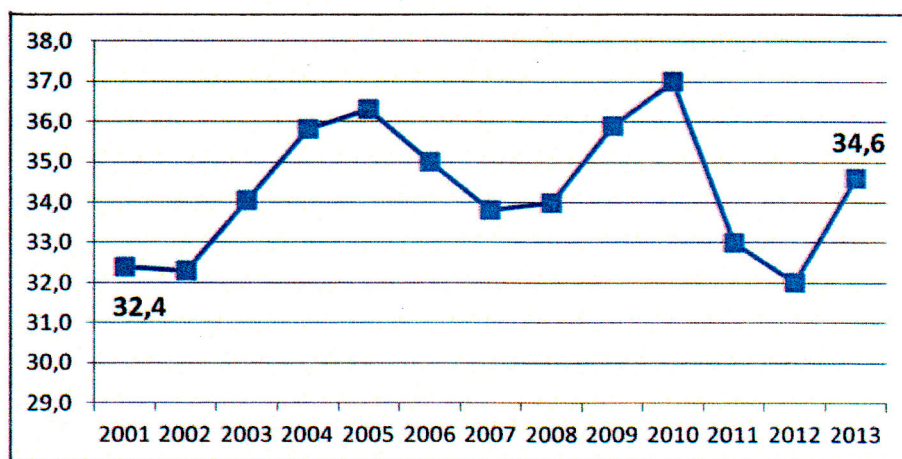
Jei vis dėlto pavyktų sukoncentruoti politinę valią šalyje ir suformuoti efektyviai veikiančią strateginio valdymo posistemę, galima būtų tikėtis ne tik naujai suvokti strateginių valstybės valdymo pastangų būtinumą, bet ir pabandyti tas pastangas identifikuoti bei realizuoti. Dabar gi dažni valstybės institucijų vadovai mano, kad strateginio

valdymo gebėjimų neturėjimą gali pilnai kompensuoti viešasis administravimas ar viešoji vadyba – taip įtvirtinama „degančių ir skubių“ problemų sprendimo pirmenybė prieš strateginių galimybių identifikavimą.

Dabartinis valdymo institucijų strateginis „neraštingumas“, be desperacinių valdymo pastangų, turi ir kitų neigiamų pasekmių, viena iš jų – šalyje didėjanti socialinė nelygybė. Gini koeficientas, matuojantis pajamų pasiskirstymo nelygybę ir kintantis nuo 0 iki 100%, kur 0 žymi visišką socialinę lygybę (visi uždirba po lygiai), o 100% – visišką nelygybę (vienas individas gauna visas šalies pajamas), remiantis Eurostat duomenimis, Lietuvoje 2001 – 2013 m. laikotarpiu išaugo nuo 32,4% iki 34,6%. Tuo pačiu laikotarpiu Lietuvos ekonomika, remiantis Statistikos departamento duomenimis, išaugo net 63,3%. Vadinasi, spartus Lietuvos ekonomikos augimas, sukūręs ir papildomų resursų nelygybei mažinti, dėl neapgalvotų valdžios sprendimų ir veiksmų ne tik nesumažino socialinės nelygybės Lietuvoje, o ją netgi padidino (1 pav.).

1 paveiksle į viršų kylanti kreivė rodo, kad socialinė nelygybė šalyje didėja, besileidžianti indikuoja nelygybės mažėjimą. Tad matyti, kad per paskutinius keliolika metų socialinės nelygybės Lietuvoje dinamika, nors ir neturėjo aiškios tendencijos, tačiau laikotarpio pabaigoje užfiksavo didesnę procentinę pajamų nelygybę nei laikotarpio pradžioje.

Kalbant apie kitas strateginio „neraštingumo“ pasekmes, reikia paminėti vilkinamą strategiškai svarbių ir reikšmingų projektų įgyvendinimą. Pvz., „Rail Baltica“, Europos Sąjungos geležinkelio transporto projektas, kuriuo siekiama sujungti



1 pav. Socialinė nelygybė Lietuvoje: Gini koeficiento dinamika 2001-2013 m.
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Pasaulio banko ir Eurostat duomenimis

Lenkiją, Baltijos šalis ir Suomiją bei pagerinti Vidurio ir Rytų Europos jungtį su Vokietija, Europos Parlamento ir Tarybos buvo priimtas dar 2004 m. balandį (sprendimas Nr. 884/2004/EK), tačiau tik 2013 m. birželį pasirašytos pirmosios sutartys su rangovais Lietuvoje, o 2014 m. spalį – ir sutartis dėl bendrosios įmonės steigimo su Latvija ir Estija. Elektros jungtys su Švedija ir Lenkija Lietuvoje svarstomos dar nuo 2006 m., tačiau tik 2013 m. pirmajai pritarė LR Vyriausybė, o antroji pradėta įgyvendinti tik 2014 m.

Tiesa, kartais strateginį „neraštingumą“ rodo ne ilgai įgyvendinami ar taip ir nepradėti įgyvendinti projektai, bet pats faktas, kad tokie projektai apskritai svarstomi: pvz., Visagino atominė elektrinė, dokumentuose gyva dar nuo „LEO LT“ įsteigimo 2008 m., bet taip ir neišvydusi dienos šviesos, Vilniaus metro (Vilniaus metropoliteno koncesijos įstatymas priimtas 2013 m. pab.) ar Vilniaus tramvajaus projektai (Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas 2012 m. pab.).

Įvertinus labai brangiai kainuojančias strateginio „neraštingumo“ pasekmes, kyla klausimas, kaip jį sumažinti, kartu eliminuojant ir desperacines valdymo pastangas.

Strateginių valdymo pastangų link

Užsienio konsultantai ar sava strateginio valdymo sistema? Desperacines valdymo pastangas bandoma eliminuoti nacionalinius vystymo prioritetus patikint „garsiams“ užsienio konsultantams. Ši problema, nors jau ne kartą akcentuota (Laurinavičius, Smilga, 2011; 2012), nesulaukia atitinkamo valdžios institucijų dėmesio. Šalyje vis dar vyrauja įsitikinimas, jog pakanka prisikviesti užsienio įmonių (investuotojų), ir šios padarys tvarką mūsų šalyje. Tikima, kad ateis ne tik užsienio kapitalas, patirtis, verslo kultūra, bus sukurtos naujos darbo vietos, bet ir pakils gyvenimo lygis, šalis taps konkurencingesnė, žmonės koku būdu pereis į viduriniąją klasę, ir praktiškai visos problemos bus sprendžiamos daug lengviau ir kompleksiščiau. Įdomu tai, kad daugelis negatyvių ar abejotinos vertės tokių investavimo projektų neatšaldė šalies vadovybės noro ir įsitikinimo, jog užsienio investuotojų kelias yra patikimas ir niekuo nepakeičiamas (Smilga, 2012b). Dar blogiau, kad pastaroji idėja tampa tarsi alternatyva strateginėms valdymo pastangoms – nesistengiama pastarųjų nei suvokti, nei tuo labiau identifikuoti ar realizuoti. To priežastis, kaip jau minėta, – strateginis valdžios atstovų „neraštingumas“.

Paimkime kad ir Lietuvos banko steigiamą Tyrimų centrą, kuriame bus įgyvendinamas Lietuvos banko ir Vilniaus universiteto bendradarbiavimas mokslinių tyrimų srityje. Dar neįsteigus šio centro, jau pranešta, kad ketinama pritraukti užsienio specialistų. Pranešimus apie atvirą konkursą LB planuoja skelbti specializuotuose ekonominiuose leidiniuose, ieškoti potencialių darbuotojų JAV rinkoje (Noreika, 2014). Ar tai reikštų, kad jau nebėra atitinkamos kvalifikacijos specialistų Lietuvoje? Greičiausiai ne, paprasčiausiai tikima, kad užsienio konsultantai atsiveš ir savus „žinojimo“ modelius, tad beliks tik juos nukopijuoti ir pritaikyti Lietuvoje. Apie tokią visaapimančią „vijimosi“ strategiją dar pakalbėsime vėliau, dabar tik norisi atkreipti dėmesį, kiek plačiai paplitęs tikėjimas užsienio konsultantų neklystamumu.

Vis dėlto svarbu suvokti, kad užsienio konsultantai negali „pasufleruoti“ Lietuvai jos strateginių tikslų (Smilga, 2012a). Iš tiesų yra sričių, kur žinomų užsienio įmonių konsultantai ir ekspertai yra nepakeičiami. Tai dažniausiai techninio-technologinio, tarptautinio audito bei ekologinio pobūdžio problemų šiuolaikinių sprendimų, jų alternatyvų pateikimas. Tačiau yra valdymo sritis, kur tikėtis vien tik Vakarų ekspertų ir konsultantų efektyvios pagalbos, demonstratyviai atsisakant Lietuvos universitetuose dirbančių specialistų, vargu ar verta. Tai Vyriausybės veiklos strategijos formavimas, bet ne 4 metų laikotarpiui (nuo rinkimų iki rinkimų), o ilgalaikiam, turinčiam strateginį raidos horizontą, laikotarpiui (Smilga, 2012b). Nesant tokios strategijos, nesuformulavus savų strateginių scenarijų – vaizdinių, ir toliau teks laikytis „vijimosi“ strategijos, aklaai mėgdžiojant pasirinktų šalių Vyriausybės ir korporacijas.

Iš tiesų siekiant strateginių valdymo pastangų dominavimo valstybės (ar kitų institucijų) valdymo sistemoje, reikalinga strateginio valdymo posistemė prie Vyriausybės ar atitinkamų ministerijų, atsakinga už strateginių scenarijų rengimą. Priešingu atveju, einamieji reikalai ims užgožti strateginius dalykus, o kiekviena ministerija bus paliekama tvarkytis taip, kaip jai atrodo geriau.

Tokie strateginių scenarijų rengimo centrai svarbūs dar ir todėl, kad šalies socialiniam ir ekonominiam katalizavimui nepakanka vien tik valdininkų ir specialistų pastangų, būtina jį paremti kūrybingojo Lietuvos elito suformuotais ir pagrįstais ateities scenarijų variantais, strateginių tikslų – vaizdinių parengimu; principinės reikšmės turėtų ir kūrybingojo elito atstovų, dirbančių strateginių scenarijų

rengimo centruose, pastangomis atliktos tarptautinio bendradarbiavimo programos bei jų projektai atskirose, Lietuvai aktualiose mokslinio tyrimo srityse. O tuomet, į sekantį inovacijų kūrimo etapą galėtų įsijungti rizikos kapitalo fondai, kaip naujų / inovatyvių idėjų katalizatoriai, užtikrinantys tinkamą finansavimą, t.y. ryšį tarp naujų idėjų sukūrimo ir jų įgyvendinimo (Laurinavičius, Smilga, 2012).

Rengiami strateginiai scenarijai galėtų tapti ekonominiu katalizatoriumi vystant nacionalinę ekonomiką. Dabar gi, priešingai, atskiros organizacijos, rengdamos gamybos ir plėtros strategijas, dažnai negali jų įgyvendinti, nes stokoja glaudžių ryšių su kitomis organizacijomis, kurios taip pat negali realizuoti savo strategijų, nes trūksta sąveikos instrumentų su pirmosiomis organizacijomis (Dubinas, Smilga, 2009). Tokie organizacijų sąveikos instrumentai – arba katalizatoriai – ir galėtų būti jau minėti strateginių scenarijų rengimo centrai. Į kuriamus strateginius scenarijus įpindami nacionalinio tapatumo elementų, tokie ekonominiai katalizatoriai galėtų – ir turėtų – užtikrinti, kad globalizacijos plėtra neužgožtų nacionalinių vystymo prioritetų įgyvendinimo (Castells, 2006).

Kita vertus, suformulavus nacionalinius raidos prioritetus, užsienio konsultantų pagalba būtų ne tik pageidautina, bet ir būtina, kad būtų užtikrinti šalies strateginės valdymo sistemos sinerginiai ryšiai su tarptautiniais bendradarbiavimo tinklais. Tokiu būdu būtų ne tik dalinamasi gerąja patirtimi, bet ir sukurta galimybė šalies strateginio valdymo sistemai prisijungti prie tarptautinių kapitalo, aukštųjų technologijų ir produkcijos realizavimo tinklų.

Kaip paversti tapatumo stoką tapatumo galia? Mūsų šaliai būdingas užsienio konsultantų vaidmens formuojant nacionalinės reikšmės strategijas pervertinimas gali būti susijęs ir su nacionalinio tapatumo stoka. Kita vertus, tapatumo stoka kamuoja ir visą Europos Sąjungą.

Europietiškojo tapatumo krizės požymiai akivaizdūs: pačioje žemyno širdyje dėl savo šalies likimo nesutaria valonai ir flamandai, Šiaurės lyga norėtų įkurti Padanijos respubliką šiaurinėje Italijos dalyje, Ispanijoje dėl platesnės autonomijos nerimsta katalonai, ir net Jungtinėje Karalystėje tenka kelti klausimą dėl Škotijos nepriklausomybės.

Bendro tapatumo krizę išryškino ir sunkmečiu taip reikalingo solidarumo stoka. Pastarosios krizės akivaizdoje mažiau problemų turinčios šalys skolų prislėgtoms Bendrijos narėms nešykštėjo karčių

patarimų: buvo patariama parduoti nacionaliniais simboliais tapusį valstybinį turtą ar netgi salas, rekomenduojama pašalinti tokias šalis iš bendrosios valiutos zonos ir netgi diskutuojama dėl tolimesnės jų ateities ES sudėtyje.

Visiškai priešinga situacija yra Jungtinėse Amerikos Valstijose. Kalbant apie atskirų Amerikos valstijų ekonominio išsivystymo lygį, jis yra tiek pat skirtingas, kiek skiriasi pragyvenimo lygis atskirose ES šalyse: antai Misisipės valstija nuo JAV ekonominio vidurkio yra nutolusi labiau nei Slovakija nuo ES, o pragyvenimo lygio skirtumas tarp Aidaho ir Niujorko valstijų yra didesnis nei tarp Prancūzijos ir Estijos. Kalbant labiau apibendrintais statistiniais dydžiais, ES šalių ekonominio išsivystymo nuokrypis nuo ES vidurkio yra 43%, tuo tarpu vidutinis atskirų Amerikos valstijų atotrūkis nuo savo šalies vidurkio sudaro beveik 42%.

Ir vis tik nepaisant tokių didelių regioninių skirtumų bei federalinių transferų, skirtų jiems sušvelninti, turtingesnės Amerikos valstijos nesiekia nepriklausomybės, o Niujorko ar Vašingtono gyventojai negrasina savuosius „pietinius atsilikėlius“ (skurdžiausios JAV valstijos taip pat yra Pietuose) išmesiantys iš dolerio zonos. Kodėl taip yra?

Vienas iš galimų atsakymų – jau minėtas nacionalinis tapatumas. Amerikiečiai myli savo šalį, ja didžiuojasi ir nebijo viešai to parodyti. 2001 m. *Gallup* apklausoje 87% amerikiečių nurodė, kad jie „ypač“ arba „labai“ didžiuojasi būdami amerikiečiais. *Pew* apklausoje 2009 m. 86% amerikiečių davė tokį patį atsakymą. Su teiginiu „aš esu labai patriotiškas“ 2009 m. „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ 88% respondentų – lygis labai panašus į 1987 m., kai tokį atsakymą pateikė 89% apklaustųjų.

Kalbant apie ypatingą tapatumo reikšmę ekonomiam šalies vystymuisi, negalima nepaminėti Izraelio. Dvidešimtojo amžiaus viduryje „iš nieko“ susikūrusi Izraelio valstybė, kurios ekonomika per šešiasdešimt metų išaugo daugiau kaip penkiasdešimt kartų, yra unikalus stipraus tautinio identiteto pavyzdys. Buvusio Izraelio premjero pavaduotojo Natano Sharansky teigimu, „mes su mamos pienu gaudavome supratimą, kad būdamas žydas <...> privalai tapti geriausias savo srityje...“ Alex Vieux, tarptautinės žiniasklaidos kompanijos „Red Herring“ vadovas, yra pastebėjęs, kad dalyvaudami įvairiose tarptautinėse konferencijose, „pranešėjai iš kitų šalių visada reklamuoja savo bendroves. Izraeliečiai visada reklamuoja Izraelį“ (Senor, Singer, 2011). Tuo tarpu Stanfordo universiteto

profesorai J. Collins ir J. Porras atkreipė dėmesį, jog tarp 15 geriausiai išreikštų organizacijų tikslų, tik vienas priklauso ne verslo kompanijoms, bet valstybei, ir jis priklauso Izraeliui¹ (Collins, Porras, 1997). Taigi viena iš Izraelio ekonominės sėkmės recepto dalių – stipri tapatumo galia.

Tuo tarpu europietiškojo tapatumo paieškos daug sudėtingesnės. Tai atspindi ne tik aukščiau paminėti tautiniai-ekonominiai konfliktai pačioje žemyno širdyje, tačiau ir akivaizdus „europietiškojo identiteto“, kaip dirbtinės konstrukcijos, atmetimas. Šį faktą iliustruoja ir nesėkmingas bandymas priimti ES Konstituciją. Įvertinant tai, kad priimtoji Reformų sutartis nuo minėtos Konstitucijos nedaug kuo skyrėsi, nebent tuo, jog buvo atsakyta teisiškai įtvirtinti keletą Sąjungos simbolių – vėliavą, himną ir šūkį – peršasi išvada, kad europiečiams nebuvo svarbu labiau save susieti su Europa.

Šį faktą patvirtina ir 2011 m. balandį pristatyta Europos Komisijos apžvalga „Naujieji europiečiai“ („*New Europeans*“), kuri atskleidė, kad tik 12% respondentų „jaučia stiprų ryšį“ su Europos Sąjunga (tiesa, dar 41% jaučia „pakankamą“ ryšį), tuo tarpu 45% respondentų nurodė tokio ryšio neįjaučiantys.

Istoriniai pavyzdžiai rodo, kad tapatumo nebuvimas gali atvesti prie visiško ekonominio letargo ir stagnacijos, o galiausiai ir prie šalies išnykimo. Tačiau dirbtinai konstruojamas tautinis tapatumas taip pat nėra gera išeitis. Kaip visiems žinoma, Sovietų Sąjunga buvo sukurta dvejojo tapatumo pagrindu: viena vertus, etninio ir tautinio tapatumo, kita vertus, sovietinio tapatumo, kaip naujosios visuomenės pamato. Sovietinė liaudis turėjo tapti nauju kultūriniu tapatumu, susiformuosiančiu komunistų projektuojamoje istorinėje perspektyvoje. M. Castels, Kalifornijos Berklio universiteto profesorius, teigimu, „viena galingiausių valstybių žmonijos istorijoje per 74 metus nesugebėjo sukurti naujo tautinio tapatumo. <...> Nors sovietinė liaudis nebuvo neišvengiamai silpnas tapatumo projektas, tačiau jis subyrėjo anksčiau, negu įsitvirtino Sovietų Sąjungos žmonių galvose ir gyvenime.“ Taigi sovietinė patirtis nepatvirtina teorijos, teigiančios, kad valstybė gali pati sukonstruoti savąjį tapatumą (Castells, 2006; 2007).

Kita vertus, svarbu paminėti ir tai, kad Europa suvokia savojo tapatumo stokos problemas ir stengiasi jas nugalėti. Vidinių sienų atvėrimas (tiek tiesiogine, tiek ir perkeltine prasme) visiems europiečiams, laisvas žmonių judėjimas, besifor-

muojanti užsienyje studijavusių piliečių karta (vien tik Erasmus mobilumo programa per 20 m. pasinaudojo daugiau nei 2 mln. Europos studentų), kai kuriems mokslininkams leido manyti, kad po 15, 20 ar 25 m. Europai vadovaus nauja lyderių karta – S. Wolff, politikos mokslų profesorius iš Bath universiteto, žodžiais tariant – „perėjusi kitokį europietiškos socializacijos procesą ir turinti europietiškąjį identitetą“ (Bennhold, 2005).

Tačiau ar suvokia savojo tapatumo problemas Lietuva? Ir ar stengiasi jas nugalėti? Ar priešprieša su tautinėmis mažumomis – tikrai geriausias būdas įveikti tapatumo stoką? O gal tai dar vienas – ir vėl nesėkmingas – bandymas parodyti, kad „Lietuva – drąsi šalis“? Kodėl tuomet ta drąsa nedemonstruojama ekonominiame šalies gyvenime kuriant – ir įgyvendinant – naujas ir drąsias strateginio proveržio koncepcijas?

Pastebėtina, kad stiprus tautinis tapatumas yra iš tiesų glaudžiai susijęs su šalies produktyvumu bei konkurencingumu. Pasitelkdamas švietimą, kultūrinį ugdymą, socialinį stabilumą, tapatumas yra vienas iš svarbiausių produktyvumo augimo ir konkurencingumo didinimo veiksnių. Reikšminga tai, jog šiuo atveju nėra svarbu, ar tas tapatumas bus įgimtas ar įgytas: pvz., amerikietiškas žinių ekonomikos modelis yra grindžiamas labai kvalifikuotos darbo jėgos, kaip produktyvumo ir naujovių kūrimo bei diegimo šaltinio, įgijusio tapatumą amerikietiška socializacijos „katilė“, masiniu importu (XX a. dešimtajame dešimtmetyje buvo pasikviesta per 2 mln. inžinierių ir mokslininkų). Tuo tarpu Šiaurės Europos ekonomikos modelis yra grindžiamas investavimu į savo šalyje išugdytą žmonių kapitalą bei gyvenimo standartų kėlimą, siekiant sustiprinti socialinę tapatumo, o kartu ir produktyvumo bazę naujoje, žiniomis grįstoje ekonomikoje. Abiem atvejais aišku tai, kad siekiant išlikti globalizuotoje ekonomikoje, gerovės kūrimas turi būti suderintas su tapatumo kūrimu ir/arba išsaugojimu, o kartu su juo – ir produktyvumo didinimu, kad socialinės investicijos ir ekonomikos plėtra skatintų vienos kitą (Laurinavičius Alg., 2012).

Tautinio tapatumo ir ekonomikos plėtros sąryšis išsamiau analizuojamas kituose straipsnio poskyriuose, bandant atsakyti į klausimą, kodėl vienoje šalyse naujas raidos koncepcijas užgožia „vijimosi“ strategijos, o kitoms sėkmingai pavyksta įgyvendinti savuosius strateginio proveržio projektus.

¹ Izraelio tikslas yra „užtikrinti žydų tautai saugią vietą pasaulyje“.

„Vijimosi“ strategija ar nauja šalies raidos koncepcija?

Be jau aptartų trūkumų, užsienio konsultantų vaidmuo formuojant nacionalinę raidos koncepciją pavojingas dar ir tuo, kad tokiu atveju neproporcingai didelė reikšmė skiriama įvairioms „vijimosi“ strategijoms – natūralu, kad užsienio konsultantai linkę pasinaudoti savo geriausia sukaupta patirtimi ir praktika. Tokios „vijimosi“ strategijos – pažangių Vakarų šalių ir korporacijų patirties perėmimas ir pritaikymas visuose valstybės valdymo ir verslo sektoriuose – Lietuvos konkurencinio potencialo ugdymo požiūriu ateities neturi. Būtina eiti link naujos raidos kokybės formavimo, tam panaudojant rizikos kapitalo fondus ir modernius strateginio valdymo ir strateginės kūrybos metodus.

„Vijimosi“ strategija rizikinga dar ir dėl to, kad ekonominiame lygmenyje dažnai pasireiškia kaip užsienio investicijų „medžioklė“, paremta „mažiausios kainos“ kriterijumi. Tai rizikinga strategija, nes „jeigu kaina yra vienintelis konkurencinis pranašumas, visada atsiras kita šalis, siūlanti dar pigiau“ (Senor, Singer, 2011). Su panašiomis grėsmėmis jau artimiausioje ateityje gali susidurti ir Lietuva, nes investuotojai, kurie į šalį ateina vien skatinami pigios (tegu ir kvalifikuotos) darbo jėgos, bus visuomet pasiruošę ją palikti, vos tik darbo jėga šalyje pabrangs, arba kita šalis pasiūlys pigiau. Tuo labiau, kad perkelti paslaugų teikimo centrą, tai ne gamyklą – o juk perkeliamos ir gamyklos, – užtenka tik išsinuomoti naujas patalpas ir įdarbinti naujus, pigiau kainuojančius darbuotojus (Laurinavičius, Smilga, 2012).

Aišku, nepaneigsi, kad „vijimosi“ strategija atvedė Lietuvą į NATO ir ES, „tačiau mes užsiliūliavę saviapgaulėje, kad parodėme pasauliui mokantys vykdyti atsakingą finansų politiką, todėl esame priimti į euro zoną, ir nieko daugiau nereikia daryti. <...> tas kelias labai pavojingas“, - sako Ž. Mauricas, „Nordea“ banko vyriausiasis ekonomistas (Lėka, 2014). Tad ar užteks „vijimosi“ strategijos bent vieną iš Mokslo, studijų ir verslo slėnių paversti Silicio slėniu? Juk neužtenka vien inovacijų, konsultantų (tegu ir iš užsienio), teisinės ir administracinės infrastruktūros (t.y. valstybės tarnautojų), kad būtų sukurtas Silicio slėnis: tas pats būtų sudėti žmogaus kūno dalis į visumą ir tikėtis, kad jis pradės vaikščioti. O net jei ir pradėtų, turbūt būtų panašesnis į daktaro Frankenšteino Būtybę negu į Žmogų. Mat tikram Silicio slėniui, kaip ir Žmogui, reikalinga specifinė kūrybos dvasia – efektyvios sinerginio bendradarbiavimo technologijos sukūrimas tarp atskirų komponentų.

Alternatyva aptartai „vijimosi“ strategijai galėtų būti nauja šalies raidos koncepcija, sukurta pasitelkiant visą šalies mokslinį, kultūrinį ir ekonominį elitą/potencialą. Toji ilgalaikė ekonominės plėtotės/visuomenės raidos strategija turi užtikrinti sklandų ir įmanomai greitą visuomenės perėjimą į naują raidos etapą – tinklaveikos visuomenę, grįstą žinių ir aukštųjų technologijų naudojimu.

Žinia, tokiai ilgalaikės ekonominės plėtotės/visuomenės raidos strategijai parengti reikalingi strateginio mąstymo centrai – „minties fabrikai“, kurie vėliau, kartu su kitomis strateginio valdymo sistemos, apimančios valdžios ir mokslo institucijas, verslo ir finansų struktūras, dalimis numatytų naujas strategines galimybes ir parengtų šalį strateginiam proveržiui. Tokios struktūros turėtų parengti galimus Lietuvos (ir jos visuomenės) raidos scenarijus bei pateikti jų vystymosi alternatyvas (Laurinavičius, Smilga, 2012).

Kitas modernios visuomenės raidos koncepcijos pavyzdys galėtų būti mūsų jau anksčiau (Laurinavičius, Smilga, 2012) pristatyta jūrinės valstybės strategija. Dar K. Pakšto pradėta plėtoti Baltoskandijos idėja ir šiandieninė ES Baltijos jūros strategija, tikėtina, ne tik padėtų įveikti didelius mokslinių tyrimų ir produktyvių inovacijų Baltijos jūros regiono valstybėse skirtumus, užtikrintų energetinį saugumą, bet ir suteiktų Lietuvai galimybę veikti išvien su pavyzdinės demokratijos ir tvarios ekonomikos šalimis, taip pat padėtų rasti vietą pasauliniuose tinkluose ir pasinaudoti bendradarbiavimo juose sinergija bei susidarančiais naujais strateginiais efektais.

Jūrinio potencialo ugdymo strategija, ypač uostų humanizavimas, padėtų ugdyti gyventojų jūrinį mentalitetą, kad jūra taptų tautinio tapatumo dalimi. Jūrinis mokslo slėnis jau sudaro neblogas institucines prielaidas aukštųjų technologijų plėtrai Klaipėdos uoste, tačiau vis dar lieka neišspręsta inovacijų finansavimo problema.

Kitų šalių sėkmės pavyzdžiai. Užsienio šalių patirtis rodo, kaip, panaudojant rizikos kapitalą, galima ne tik išspręsti inovacijų finansavimo problemą, tačiau ir įgyvendinti nacionalinę raidos strategiją, kuri, savo ruožtu, prisidėtų prie tautinio tapatumo stiprinimo.

Vienas iš tokių pavyzdžių – Singapūras, kurio ekonomika nuo 1965 m., kai šalis paskelbė nepriklausomybę, iki 1985 m. vidutiniškai augo po 8% kasmet, daugiausiai remiantis apdirbamąja pramone. 1985 m. šalyje prasidėjo recesija, nes po

dviejų dešimtmečių spartaus ekonominio augimo Singapūras prarado pagrindinį savo konkurencinį pranašumą – pigią darbo jėgą (ar ne tas pats jau artimiausioje ateityje laukia ir Lietuvos?). Tuomet Singapūro Vyriausybė priėmė naują šalies vystymo strategiją, pagal kurią jau tais pačiais metais įkūrė 50 mln. JAV dol. dydžio valstybinį rizikos kapitalo fondą. 1990 m. rizikos kapitalo investicijos Singapūre sudarė jau 2,1 mlrd. JAV dol., 1995 – 6,2 mlrd. JAV dol., 2000 m. – 11,3 mlrd. JAV dol., 2004 m. – 16,1 mlrd. JAV dol. bei veikė 157 rizikos kapitalo fondai, o tai leido Singapūriui pagal šalies išsivystymo lygį užimti trečiąją vietą Pietryčių Azijoje po Honkongo ir Japonijos (Dietrich, 2003; Koh, Wong, 2005).

Rizikos kapitalo lėšos Singapūre buvo naudojamos įsigyti naujoms technologijoms ir įsisavinti naujoms rinkoms, skatinti inovacijas ir verslumą, taip pat pritraukti užsienietiškas naujų technologijų įmones į Singapūrą. Tam, kad pasiektų minėtus tikslus, valstybinis rizikos kapitalo fondas kartu su vietiniais investuotojais investavo į Singapūro ir užsienio aukštųjų technologijų įmones, taip pat vietinius privačius rizikos kapitalo fondus, tokiu būdu skatindamas vietinės rizikos kapitalo rinkos plėtrą. Be to, Vyriausybė rizikos kapitalo fondams suteikė 5-10 m. pelno mokesčio lengvatą. Kita mokesčių lengvata buvo skirta pradedantiesiems verslininkams, investuojantiems į rizikingas įmones: nesėkmės atveju, visą investuotą sumą jiems buvo leista atimti iš kitų apmokestinamųjų pajamų.

Taigi Singapūre rizikos kapitalas yra Vyriausybės kūrinys, tad nieko stebėtino, jog trečdalis visų rizikos kapitalo investicijų – valstybinės (Han ir kt., 2002). O Vyriausybei rizikos kapitalo rinka – tik dalis bendrosios strategijos, skirtos sutelkti šalies ekonomiką aukštesnės pridėtinės vertės sektoriuose. Nuo 1985 m., kai šalis pradėjo rizikos kapitalo investicijų programą, iki 2010 m. Singapūro BVP vienam gyventojui, lyginant su JAV, Pasaulio banko duomenimis, išaugo nuo 37% iki 92% – taigi beveik pavijo JAV. Singapūro uostas šiandien didžiausias pasaulyje (140 tūkst. laivų, kasmet gabenančių 500 mln. tonų krovinių, 30 mln. konteinerių ir 1 mln. kruizinių laivų keleivių). Kartu su Šanchajumi, šiandien Singapūre

pakraunama daugiau krovinių nei 1985 m., kai buvo įsteigtas valstybinis Singapūro rizikos kapitalo fondas, visame pasaulyje. Žinoma, tai nereiškia, kad rizikos kapitalas buvo investuojamas vien tik į Singapūro uostą, greičiau kaip tik priešingai, tačiau rizikos kapitalas padėjo Singapūriui sukurti aukštos pridėtinės vertės ir eksportą orientuotą ekonomiką, kuriai buvo reikalingas didžiulis uostas (Laurinavičius, Smilga, 2012).

Kitas sektinas pavyzdys – Izraelis, kur net 80 proc. eksporto sudaro aukštosios technologijos ir inovatyvūs produktai². R. Pridor, Izraelio verslo ir technologijų inkubatorių programos įkūrėja ir buvusi vadovė, 2010-ųjų metų lapkričio 10 d. Vilniuje vykusios konferencijos metu teigė (Pridor, 2010), kad šalį orientuoti į aukštosiomis technologijomis ir inovacijomis grįstą ekonomiką (ir eksportą) privertė šalies geopolitinė padėtis: per maža vidaus rinka, kad ekonomika būtų paremta vien vidaus vartojimu, bei įtempti santykiai su artimiausiomis kaimynėmis, apsunkinę eksportą ir kaimynines šalis, tačiau privertę ieškoti eksporto galimybių ir tolimesnes rinkas (JAV, Pietryčių Aziją ir Europos Sąjungą) (Laurinavičius, Smilga, 2011). Orientacijos į saugias ir patikimas Vakarų rinkas iš Izraelio galėtų pasimokyti ir Lietuvos verslininkai bei šalies valdžia, atrodo, vis dar nesuvokianti, kad Lietuvai prekiauti su Rusija yra tas pats, kas Izraeliui su Sirija ir Jordanija. Tokiame kontekste tik dar keisčiau skamba Lietuvos verslininkų skundai, kad Rusija neįsileidžia vienu ar kitu produktų – įdomu, kaip sureaguotų Izraelio valdžia, išgirdusi šalies verslininkus piktinantį, jog Sirija ar Jordanija uždraudė įvežti tam tikrus produktus? Tad ir Lietuvos valdžia turėtų ne dalinti kompensacijas tiems eksportuotojams, kurie negali išvežti produktų į Rusiją, o – kad ir kaip neteisingai iš pirmo žvilgsnio tai atrodytų – premijuoti tuos, kurie atranda naujas eksporto rinkas. Nes naujų eksporto rinkų paieškai Lietuvos verslininkai jau turėjo daugiau nei dvidešimtį metų, t.y. daugiau nei apskritai gyvavo tarpukario Lietuva. Tačiau tuomet šalis visiškai nebuvo priklausoma nuo prekybos su Rusija (tuometine SSRS)³. Tiesa, tuometinį Rusijos vaidmenį atliko Vokietija, kuri 1934 m., praėjus metams po A. Hitlerio atėjimo į valdžią, neva dėl pažeidinėjamų vokiečių teisių Klaipėdos krašte

² 2008 m. Lietuvos aukštųjų technologijų produkcijos eksportas sudarė 6,52 proc. BVP, 2007 m. – 7,34 proc., kai tuo pačiu laikotarpiu ES-27 šalių vidurkis siekė 15,36 proc. ir 15,97 proc. (Vasiliaskas, 2010).

³ T.y. nebuvo priklausoma nuo eksporto į tuometinę SSRS, nors importo taip pat nebuvo, nes Lietuva dar neimportavo rusiškų dujų.

(kažkur girdėta?) uždraudė lietuviškų žąsų importą. Juokaujama, kad anuometinė Lietuvos valdžia „žąsų krizę“ išsprendė žąsis vietoj atlyginimo dalindama valdininkams, tačiau iš tiesų ji eksportą sėkmingai perorientavo iš Vokietijos į D. Britaniją (ir iš žąsų į bekonus). Tad ar tikrai neturi ko pasimokyti dabartinė Lietuvos valdžia iš anuometinės?

Arba, kitais žodžiais tariant, kaip pasiekiami tokie aukšti naujų technologijų ir inovatyvių produktų rodikliai Izraelio eksporte? Iš tiesų didžiulį vaidenį aukštųjų technologijų įmonės ruošiant privačioms investicijoms vaidina valstybė: bendras metinis inovacijų rėmimo biudžetas, kurį valdo „vyriausias mokslininkas“ (angl. *chief scientist*), sudaro 0,5 mlrd. JAV dol. Jis skirtas kompensuoti iki pusės įmonių mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) išlaidų projektams, kurie, tikėtina, sukurs eksportui tinkamų prekių. Naujai įsteigtos inovatyvios įmonės turi galimybę įsikurti viename iš 26 šalyje veikiančių verslo inkubatorių⁴ ir gauti parengiamojo etapo finansavimą iš valstybinio parengiamojo etapo rizikos kapitalo fondo (skirto tik parengiamojo etapo investicijoms – vėlesniuose investicijų etapuose fondas nebedalyvauja). Metinis parengiamojo etapo rizikos kapitalo fondo biudžetas sudaro 35 mln. JAV dol., o pradedanti veiklą technologinė įmonė Izraelyje vidutiniškai gauna apie 150 000 JAV dol. finansavimo per metus.

Vidutiniškai parengiamojo etapo investicija sudaro 0,5 mln. JAV dol. dvejiems-trejiems metams (ilgesnė trukmė tik biotechnologijoms), o valstybės dalis tokioje investicijoje siekia net iki 85% investuotos sumos. Kadangi parengiamojo etapo stadija versle laikoma labai rizikinga (naujos technologijos, nepatikrintos verslo strategijos), privatūs investuotojai ir tradiciniai fondai nėra linkę investuoti net ir į perspektyvias idėjas. Todėl šiame etape labai reikalinga valstybės pagalba, kad riziką privatūs investuotojai galėtų pasidalinti su valstybe.

Inkubatorių ir valstybinio rizikos kapitalo fondo sėkmė skaičiuojama vėlesniuose etapuose pritrauktų privačių investicijų dydžiu – tai parodo, ar išaugintos iki antro finansavimo lygio inovatyvios įmonės sulaukia kitų – privačių – fondų susidomėjimo ir yra toliau finansuojamos. 2007 m. beveik du trečdaliai projektų, pasibaigus jų inkubavimui, sulaukė privačių investuotojų dėmesio.

Izraelio technologinių inkubatorių programa prasidėjo 1991 m., iki to laiko Izraelis turėjo tik vieną 30 mln. JAV dol. dydžio rizikos kapitalo fondą, o pagrindiniai rizikos kapitalo teikėjai šalyje buvo didelės privačios investicinės bendrovės. Pagrindinis technologinių inkubatorių programos tikslas buvo komercializuoti inovatyvias idėjas, paversti jas naujomis įmonėmis ir pritraukti daugiau privačių investicijų. Iš pradžių buvo orientuojamasi į universitetų idėjas, kurios be paramos tiesiog nebūtų išvydusios dienos šviesos. Buvo siekiama idėjoms ir jų įgyvendinimui suteikti tokią paramą, kad dauguma jų pasiektų sekantį etapą, kai į jų veiklą jau norėtų investuoti privatūs investuotojai.

Prirėkė septynerių metų, kol privačios investicijos į inkubatoriuose „užaugintas“ įmones pralenkė valstybines, o 2008 m. sukaupta privačių investicijų suma valstybines jau viršijo penkis kartus (tuo tarpu vien 2008 m. privačių investicijų buvo pritraukta net 20 kartų daugiau, nei lėšų skyrė valstybė)

Be technologinių inkubatorių programos, kita sėkminga rizikos kapitalo skatinimo programa Izraelyje pradėta 1992 m., kai įkurtas valstybinis *Yozma* fondas, investuojantis į kitus fondus ir tiesiogiai į įmones (OECD, 1997). *Yozma* taip pat skatina užsienio korporacijas investuoti kartu į naujas inovatyvias technologines įmones (t.y. skatina sindikuotas investicijas). 1993 m. *Yozma* skyrė 100 mln. JAV dol. devyniems mišriems rizikos kapitalo fondams. Iki 1996 m. Izraelio rizikos kapitalo rinka patyrė tokį stulbinantį augimą (per 3 m. pasiekė 1 mlrd. JAV dol. dydį), kad Vyriausybė nusprendė pasitraukti, parduodama 14 tiesioginių investicijų į įmones ir savas dalis visuose 9 mišriuose *Yozma* fonduose privatiems investuotojams (Jeng, Wells, 2000) – valstybinis rizikos kapitalas savo darbą iš esmės jau buvo atlikęs. Dar po metų Izraelis jau turėjo 40 rizikos kapitalo fondų, skirtų vien technologinėms įmonėms, ir dar 30 platesnio profilio. Tų pačių metų duomenimis, Izraelyje buvo per 2000 aukštųjų technologijų įmonių, 40 iš jų buvo listinguojama NASDAQ vertybinių popierių biržoje – daugiausiai po JAV ir Kinijos. Šiandien Izraelis, po Silicio slėnio, užima antrąją vietą pasaulyje pagal technologinių įmonių kūrimą.

Žinoma, Izraelis turėjo specifinių vien tik jam būdingų savybių, dėl kurių kitoms šalims nepavyks pasinaudoti jo „sėkmės istorija“:

⁴ Lietuvoje šiuo metu veikia 7.

- ♦ Izraelio gynybos pajėgos suvaidino lemiamą vaidmenį kuriant aukštąsias technologijas, t.y. technologinės žinios, įgytos tarnaujant gynybos pajėgose, vėliau dažnai pritaikomos pradedant verslą.
- ♦ Izraelis pasižymi kultūra, palankia rizikai.
- ♦ Kaip jau minėta, šalis turi milžinišką intelektinį potencialą, atsineštą imigrantų iš buvusios Sovietų Sąjungos (dauguma imigrantų labai išsilavinę). Šalis turi didžiausią inžinierių procentą pasaulyje.

Kita vertus, bandyti kopijuoti Izraelio „sėkmės istoriją“ – tik dar viena „vijimosi“ strategija. Iš tiesų daug svarbiau tai, jog kitos šalys iš Izraelio išmoktų naudotis unikaliais privalumais – kiekviena savo.

„Investicijų medžioklė“ ar rizikos kapitalas? Žinoma, inovacijas finansuoti galima pasitelkus vadinamąją „investicijų medžioklę“ – ir tai sėkmingai daroma Lietuvoje. Kaip ir kitos desperacinės valdymo pastangos (o „investicijų medžioklė“ – kaip tik viena iš jų), pastaroji tarp sprendimus priimančių asmenų populiarė dėl to, kad labai „asmeniškai“, t.y. Premjeras ar kitas atsakingas pareigūnas, kaip „vyriausiasis medžiotojas“, gali kasdien tautai parodyti, kokį grobį jam pavyko sumedžioti („Barclays“, „Western Union“ ir kt.). Tačiau taip „maitinama“ tauta tampa labai priklausoma nuo Vyriausybės pastangų (dažniausiai desperacinių) tautą aprūpinti, todėl sena kinų patarlė ir sako, „duok žmogui žuvį, ir jis bus sotus visą dieną. Išmokyk žmogų žvejoti, ir jis bus sotus visą gyvenimą.“ Tikėtina, kad šią patarlę gerai žino ir Vyriausybės pareigūnai, tačiau išmokęs žvejoti (sukūręs savo verslą) žmogus tampa mažiau priklausomas nuo valdžios sprendimų ir veiksmų, tad galbūt to ir bijoma? Priešingu atveju, negi Vyriausybė būtų nepajėgi suvokti, kad užsienio investuotojai gerovės mūsų šalyje nesukurs: savo žinojimą jie atsiveža tik sau, todėl ir Vyriausybės „didieji lūkesčiai“ dėl kumuliatyvinio ar sinerginio proveržio vis lieka neįgyvendinti. O tokių lūkesčių apstu.

Iš tiesų tokius lūkesčius galėtų įgyvendinti tik atitinkamos tinklinės struktūros, kurios prisidėtų prie inovacijų kūrimo ir užtikrintų jų finansavimą, *kartu* pritraukdamos ir užsienio investicijas. Toks finansavimas – dažniausiai rizikos kapitalas – net nebūtinai turėtų būti privatus, o jo valdymas galėtų būti patikėtas strateginio valdymo posistemėi prie LR Vyriausybės ar atitinkamų ministerijų. Tokiu atveju valstybinis rizikos kapitalo fondas veiktų kaip rizikos kapitalo rinkos skatinimo, pradedančio veiklą inovatyvaus verslo finansavimo ir valstybės politikos priemonė, padedanti spręsti netobulos/neeфекtyvios rinkos situacijas, kuriose privatus rizikos kapitalas pasiekia ne visus rinkos dalyvius.

Kita vertus, pasirinkimą tarp „investicijų medžioklės“ ir valstybinio rizikos kapitalo fondo – arba bet kurio tarpinio varianto tarp šių dviejų kraštutinių – nulemia tarp sprendimus priimančių asmenų vis dar egzistuojantis trūkumas holistinio, sisteminio, kompleksinio požiūrio į valstybės dalyvavimą ekonomikoje (ir rizikos kapitale), kuris būtų adekvatus šiuolaikiniams iššūkiams: globalizacijai, naujų konkuravimo formų atsiradimui, verslo internacionalizavimui, nacionalinių ekonomikų priklausomybei nuo išorinių veiksnių.

Valstybės ekonominė politika iš tiesų turėtų būti apibrėžiama kaip lėšų akumuliacija ir jų panaudojimas valstybės, o ne atskirų verslų interesams. Tačiau tam reikalingas jau minėtas holistinis mąstymas. Lygiai taip pat ir su valstybinio rizikos kapitalu, holistinis požiūris reikalingas tiek jį formuojant (ir keliant klausimą, iš kokių lėšų), tiek ir tas lėšas *kryptingai* panaudojant (bei apibrėžiant priemonių ir programų prioritetus), kad būtų pasiekta didžiausia ekonominė nauda šaliai, o ne atskiroms verslo ar interesų grupėms. Reikalinga remti idėjas, naudingas visuomenei (t.y. viešo intereso kontekste): sukurti inovatyvias įmones, komercializuojant universitetines idėjas. Žinia, ir dabar valstybė savo lėšomis remia daug projektų ir priemonių, tačiau daugelis jų fragmentiški, orientuoti į faktą, kad būtų įsisavintos lėšos iš valstybės biudžeto. Tačiau koks jų panaudojimo efektyvumas? Kokia nauda nacionalinei ekonomikai?

Jau minėtas holistinis, sisteminis, kompleksinis požiūris į valstybės dalyvavimą ekonomikoje remiasi visų pirma strateginėmis valdymo pastangomis, kurios turėtų būti patikėtos strateginio valdymo posistemėi prie Vyriausybės ar atitinkamos ministerijos. Tokios posistemės, peržengdamos savo įsitikinimus ar paprasčiausiai nuo jų atsiribodamos, turėtų vadovautis ne vien tik empiriniais stebėjimais, bet ir strateginėmis išvalgomis, nes mokymasis vien tik iš stebėjimų ar patirties – o plačiąja prasme, istorijos – gali būti labai ribotas. Vadovautis reikia dėsniais ir taisyklėmis, o ne atskirais faktais. Kuo gali baigtis vadovavimasis faktais, gerai parodo XX a. patirtis: von Schlieffeno planas (1905 m.), sukonstruotas remiantis Prancūzijos-Prūsijos karo (1870-1871 m.) realijomis apie greitą karą Europoje ir pasibaigęs keleriais metais pozicinio karo ir apkasų (per Pirmąjį pasaulinį karą); André Maginot gynybinės linijos statyba palei ankstesnę vokiečių invazijos kelią Prancūzijoje po Pirmojo pasaulinio karo, remiantis ką tik buvusiu poziciniu karu: statyba užtruko 9 metus, o apeiti Antrojo

pasaulinio karo metu vokiečiams užtruko vos 9 dienas. Lygiai taip 2001 m. rugsėjo 11 d. ataka išmokė saugotis lėktuvų ir aukštų pastatų. Bet ar teroristai tikrai kartos antrą kartą tą patį? Pateikti pavyzdžiai tik nuspalvina mintį apie strateginio mąstymo būtinumą ir svarbą visuose valdymo sistemos lygiuose bei apie pačią strateginio valdymo sistemą apskritai.

Žinoma, pradėjus tokią sistemą kurti, svarbu nepamiršti ir apie esamų vadovų pasipriešinimą naujai kuriamos strateginio valdymo sistemos įdiegimui valdomoje institucijoje dėl grėsmės jų statusui, reputacijai ar net išlikimui valdomoje sistemoje. Taip pat svarbus tinkamai įvertinti teisės ir strategijos tarpusavio sąveiką ir iš to išplaukiančius valdymo sistemų konkurencinius pranašumus – juk su tuo susijęs ir legitimumo užtikrinimas visuomenės akyse bei raidos ar konkurencinės kovos scenarijų formavimas, juose numatomų proveržių projektavimas ar atsisakymas dėl intelektualinio potencialo visuomenėje ar konkrečioje struktūroje nebuvimo (Shell, 2004).

Galiausiai, tik pradėjus kurti savą strateginio valdymo sistemą (ar posistemę), paaiškės, kaip atskirti desperacines valdymo pastangas nuo strateginių ir kaip pastarąsias realizuoti.

Išvados

Skubių problemų painiojimą su svarbiomis valstybės (ar kitos organizacijos) valdymo sistemoje lemia negebėjimas atskirti desperacines valdymo pastangas nuo strateginių.

Desperacinės pastangos valstybės valdymo sistemoje dažnos todėl, kad yra labiau matomos nei strateginės; jas taip pat gali lemti ir trumpas politinis ciklas, jeigu šalyje nėra konsensuso nacionalinės raidos strategijos klausimu. Desperacines valdymo pastangas „užprogramuoja“ bandymai ateitį projektuoti kaip praeities įvykių tiesinę kombinaciją. Toks supaprastintas ateities matymo būdas politikams labai patogus, nes patirtas sėkmes leidžia priskirti savo gebėjimams, o nesėkmes – išoriniams įvykiams, kurių neįmanoma kontroliuoti.

Desperacines valdymo pastangas didele dalimi lemia ir strateginis valdžios atstovų „neraštingumas“. Dabartinis valdymo institucijų strateginis „neraštingumas“, be desperacinių valdymo pastangų, turi ir kitų neigiamų pasekmių: viena iš jų – šalyje didėjanti socialinė nelygybė, kita – vilkinamas strategiškai svarbių ir reikšmingų projektų

įgyvendinimas (nors kartais strateginį „neraštingumą“ rodo ne ilgai įgyvendinami ar taip ir nepradėti įgyvendinti projektai, bet pats faktas, kad tokie projektai apskritai svarstomi).

Strateginį „neraštingumą“, o kartu su juo – ir desperacines valdymo pastangas siūloma mažinti vietoj užsienio konsultantų renkantis savą strateginio valdymo sistemą, nes jokie užsienio konsultantai negali „pasufleruoti“ Lietuvai jos strateginių tikslų. Taip pat svarbu suvokti, kad užsienio investuotojai gerovės mūsų šalyje nesukurs: savo žinojimą jie atsiveža tik sau, todėl Vyriausybės „didieji lūkesčiai“ dėl kumuliatyvinio ar sinerginio proveržio vis lieka neįgyvendinti. Iš tiesų į kuriamus strateginius scenarijus įpindama nacionalinio tapatumo elementų, sava strateginio valdymo sistema galėtų – ir turėtų – užtikrinti, kad globalizacijos plėtra neužgožtų nacionalinių vystymo prioritetų įgyvendinimo.

Kita vertus, suformulavus nacionalinius raidos prioritetus, užsienio konsultantų pagalba būtų ne tik pageidautina, bet ir būtina, kad būtų užtikrinti šalies strateginės valdymo sistemos sinerginiai ryšiai su tarptautiniais bendradarbiavimo tinklais.

Kaip rodo JAV, Šiaurės Europos šalių ar Izraelio pavyzdžiai, stiprus tautinis tapatumas yra iš tiesų glaudžiai susijęs su šalies produktyvumu bei konkurencingumu. Todėl ir Lietuvai rekomenduojama ne tiesiog skelbtis „drąsia šalimi“, o tą drąsą pademonstruoti ekonominiame šalies gyvenime kuriant – ir įgyvendinant – naujas ir drąsias strateginio proveržio koncepcijas, paremtas nacionaliniais vystymo prioritetais.

Be jau aptartų trūkumų, užsienio konsultantų vaidmuo formuojant nacionalinę raidos koncepciją pavojingas dar ir tuo, kad tokiu atveju neproporcingai didelė reikšmė skiriama įvairioms „vijimosi“ strategijoms. Alternatyva „vijimosi“ strategijai galėtų būti nauja šalies raidos koncepcija, sukurta pasitelkiant visą šalies mokslinį, kultūrinį ir ekonominį elitą/potencialą. Toji ilgalaikė ekonominės plėtotos/visuomenės raidos strategija turėtų užtikrinti sklandų ir įmanomai greitą visuomenės perėjimą į naują raidos etapą – tinklaveikos visuomenę, grįstą žinių ir aukštųjų technologijų naudojimu. Kitas modernios visuomenės raidos koncepcijos pavyzdys galėtų būti mūsų jau anksčiau pristatyta jūrinės valstybės strategija.

„Vijimosi“ strategija rizikinga ir dėl to, kad ekonominiame lygmenyje dažnai pasireiškia kaip užsie-

nio investicijų „medžioklė“, paremta „mažiausios kainos“ kriterijumi. Kaip ir kitos desperacinės valdymo pastangos, pastaroji tarp sprendimus priimančių asmenų populiarė dėl to, kad labai „asmeniška“, t.y. Premjeras ar kitas atsakingas pareigūnas, kaip „vyriausiasis medžiotojas“, gali kasdien tautai parodyti, kokį grobį jam pavyko sumedžioti („Barclays“, „Western Union“ ir kt.). Tačiau taip „maitinama“ tauta tampa labai priklausoma nuo Vyriausybės pastangų (dažniausiai desperacinių) tautą aprūpinti. Vietoj investicijų medžioklės siūloma kurti valstybinį rizikos kapitalo fondą, kaip rizikos kapitalo rinkos skatinimo, pradedančio veiklą inovatyvaus verslo finansavimo ir valstybės politikos priemone, padedančią spręsti netobulos/neefektyvios rinkos situacijas, kuriose privatus rizikos kapitalas pasiekia ne visus rinkos dalyvius.

Holistinis, sisteminis, kompleksinis požiūris į valstybės dalyvavimą ekonomikoje turi remtis visų pirma strateginėmis valdymo pastangomis, kurias rekomenduojama patikėti strateginio valdymo posistemėi prie Vyriausybės ar atitinkamos ministerijos.

Literatūra

- Bastiat F. (2005). *Sophismes économiques*. Paris: Les Belles Lettres.
- Bennhold K. (2005). Quietly sprouting: A European identity. - *The New York Times* 2005-04-26.
- Castells M. (2006). *Tapatumo galia*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Castells M. (2007). *Tūkstantmečio pabaiga*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Collins J. C., Porras J. I. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. First Paperback Edition. New York: Harper-Collins.
- Dietrich J. K. (2003). Venture Capital in APEC Economies. Report to APEC.
- Dubinas V., Smilga E. (2009). Katalizatoriaus koncepcijos panaudojimas, didinant strateginio valdymo efektyvumą Lietuvoje. - *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 50.
- Han K., Kenney M., Tanaka S. (2002). Scattering Geese: The Venture Capital Industries of East Asia. A Report to the World Bank. Berkeley Roundtable on the International Economy. BRIE Working Paper 146.
- Jeng L. A., Wells P. C. (2000). The determinants of venture capital funding: evidence across countries. - *Journal of Corporate Finance* 6, 241-289.
- Koh W. T. H., Wong P. K. (2005). The Venture Capital Industry in Singapore: a Comparative Study with Taiwan and Israel on the Government's Role. National University of Singapore Entrepreneurship Centre Working Papers.
- Laurinavičius Alg. (2012). Europietiškosios tapatybės paieška. - *Portlas IQ.lt* 2012-03-26 Prieiga per internetą: <http://iq.lt/komentarai/europietiskosios-tapatybes-paieskos/>
- Laurinavičius A., Smilga E. (2012). Jūrinės valstybės potencialas ir jo ugdymas Lietuvoje: strateginių sprendimų perspektyva. - *Viešasis administravimas* 33(1), 20-30.
- Laurinavičius A., Smilga E. (2011). Strateginių galimybių atskleidimas ir jų realizavimas rizikos kapitalo fondų pagalba. - *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 60, 115-128.
- Lėka A. (2014). Pilki, korumpuoti, ne vizionieriai, bet ant gerų bėgių. - *Veidas* 44, 8-13.
- Noreika M. (2014). Lietuvos bankas ir Vilniaus universitetas gaivins ekonomikos mokslą. - *Verslo žinios* 2014-06-26. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/article/2014/6/26/lietuvos-bankas-ir-vilniaus-universitetas-gaivins-ekonomikos-moksla#ixzz375OznuZ8>.
- OECD. (1997). Government venture capital for technology-based firms.
- Pridor R. (2010). Technological Incubators Program. Israel.
- Senor D., Singer S. (2011). *Idėjų šalis. Izraelio ekonomikos stebuklas*. Vilnius: Tyto alba.
- Shell G R. (2004). *Make the Rules or Your Rivals Will*. New York: Crown Business.
- Smilga E. (2012a). Neišnaudotos strateginio valdymo galimybės. - *Mokslas ir technika* 7-8.
- Smilga E. (2012b). Neišnaudotos strateginio valdymo galimybės (II dalis). - *Mokslas ir technika* 9.
- Taleb N. N. (2013). *Juodoji gulbė. Itin netikėtų reiškinų poveikis*. Vilnius: Eugrimas.
- Vasilauskas A. (2010). Europos Sąjungos 2020 m. strategijos įgyvendinimo nacionalinių rodiklių tarpusavio suderinamumas ir atitikimas nacionaliniams strateginiams tikslams. Tyrimo galutinė ataskaita.

Santrauka

Strateginės valdymo pastangos šaliai yra būtinos siekiant ilgalaikių strateginių tikslų; desperacinės valdymo pastangos baigiasi kasdienių problemų sprendimu ir „gaisrų gesinimu“.

Nepaisant to, desperacinės valdymo pastangos labai populiarios tarp sprendimus priimančių asmenų, nes trumpuoju laikotarpiu jos labiau pastebimos ir įvertinamos. Be to, jų naudojimą lemia ir strateginis sprendimų priėmėjų „neraštingumas“, kuris, be kita ko, augant ekonomikai lemia ir nemažėjančią socialinę nelygybę šalyje.

Siekiant naujos visuomenės raidos kokybės, desperacinės valdymo pastangas būtina keisti strateginėmis. Prie to prisidėtų sava strateginio valdymo sistema, kuri, bendradarbiaudama su užsienio konsultantais, padėtų šaliai įsijungti į tarptautinius sinerginius tinklus. Sustiprintas nacionalinis tapatumas ir aiški šalies ilgalaikės plėtotės koncepcija galėtų papildyti, o ilgainiui ir pakeisti įvairias „vijimosi“ strategijas; galiausiai, rizikos kapitalas, o ne atskirų investicijų „medžioklė“ turėtų užtikrinti inovacijų finansavimą.

Raktiniai žodžiai: valstybė, strategija, strateginis valdymas, desperacija

Straipsnis recenzuotas

THE MODERN STATE: CONTEMPORARY CHALLENGES FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT

Edmundas SMILGA, Prof Habil Dr

Antanas LAURINAVIČIUS, Dr

Algimantas LAURINAVIČIUS, Dr

Vilnius University

Summary

Strategic management efforts are vital to a country which pursuits long term strategic goals; desperate management efforts generally end in solving daily problems and „fire fighting“.

Despite that, desperate management efforts are very popular among men in power because their results are very remarkable in short term. Another reason of their popularity is strategic „illiteracy“ of men in power, and a side effect of that „illiteracy“ is not diminishing social inequality in a country that has a growing economy.

Finally, if we want to have a new quality in social development, we must replace desperate management efforts with strategic ones. National strategic management system which, in cooperation with foreign consultants, helps country to join international synergy networks is a perfect example of a strategic management effort. Enhanced national identity and crystal clear country's long term development conception are the next ones; they could add to various „pursuit“ strategies and finally to replace them. Last but not least, venture capital and not „hunting“ of separate investments should ensure financing of innovations.

Keywords: state, strategy, strategic management, desperation

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS
steigėjas ir leidėjas

©LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION
is published by
LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

Leidinio tiražas - 200 vnt.