

**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., Leipziger 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., Europos studijų institutas, Varšuvos universitetas, 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., Politikos mokslų ir viešojo administravimo katedra, Commonwealth universitetas, 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 ADMINISTRAVIMAS: TEORIJA IR INOVATYVŪS SPRENDIMAI

#### *PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND INNOVATIVE SOLUTIONS*

**J. Czaputowicz.** Public Administration Models: Conceptualization under Conditions of Central and Eastern Europe

*Viešojo administravimo modeliai: konceptualizavimas Centrinės ir Rytų Europos sąlygomis* ..... 8

**A. Raipa.** Biurokratinis valdymas: kaita ir reformų vektoriai XXI amžiuje

*Bureaucratic Governance: Change and the Vectors of Reforms in XXI Century* ..... 17

**R. Stankaitis, V. Žoštautienė, G. Umbrasas.** Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai

*The Quality of Public Governance Institutions Activities: Best Practices and Innovative Solutions* ..... 29

**V. Smalskys, B. Stankevič, A. Stasiukynas.** „Good Governance“ (Geras valdymas) viešojo administravimo modernizavimo koncepcijų kontekste

*„Good Governance“ in the Context of Concepts of Modernization of Public Administration* ..... 40

**A. Minkevičius, A. V. Rakšnys.** Laikas politikoje ir valdyme

*The Time in Policy and Governance* ..... 49

**V. Kisielius.** Viešasis valdymas aplinkosaugoje: inovacijos plėtojant atmosferos taršos prevenciją

*Public Governance in Environmental Protection: Innovations Developing Prevention of Atmospheric Pollution* .. 58

### INOVACIJŲ PRIORITETAI: VISUOMENĖS MODERNIZAVIMAS, EFEKTYVI EKONOMIKA, SĖKMINGI POKYČIAI

#### *PRIORITIES OF INNOVATIONS: MODERNIZATION OF SOCIETY, EFFECTIVE ECONOMY, SUCCESSFUL CHANGES*

**B. Melnikas.** Innovation Strategies for the European Union

*Inovacijų strategijos Europos Sąjungai* ..... 67

**E. Smilga, A. Laurinavičius, A. Laurinavičius.** Ekonominio katalizatoriaus koncepcija: poreikiai, prioritetai, įgyvendinimas

*The Concept of Economic Catalyst: Needs, Priorities, Realization* ..... 78

**S. Nemitko, R. Skyrius.** Verslo analitika: informaciniai poreikiai

*Business Intelligence: Information Needs* ..... 87

**B. Melnikas.** Universitetai ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: šiuolaikiniai iššūkiai

*Universities and Creation of the Knowledge-Based Society: Contemporary Challenges* ..... 94

**A. V. Rakšnys, A. Valickas.** Karjeros koncepcija: kultūriniai pokyčiai ir transformacija

*Conception of Career: Cultural Changes and Transformation* ..... 111

**B. Peyravi.** Innovation Activities of Enterprises in Economic Space of the European Union

*Įmonių inovacinė veikla Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje* ..... 119

### RECENZIJOS / REVIEWS

**A. Raipa.** Inovacijų valdymo viešajame sektoriuje modeliavimas

*Modeling of Innovation Management in the Public Sector* ..... 125

**B. Melnikas.** Turto ir verslo vertinimo sistemos tyrimai

*Research of Evaluation System of Property and Business* ..... 127

## EKONOMINIO KATALIZATORIAUS KONCEPCIJA: POREIKIAI, PRIORITETAI, ĮGYVENDINIMAS

*THE CONCEPT OF ECONOMIC CATALYST: NEEDS, PRIORITIES, REALIZATION*

*Edmundas SMILGA*, prof. habil. dr.

*Antanas LAURINAVIČIUS*, dr.

*Algimantas LAURINAVIČIUS*, dr.

Vilniaus universitetas

### Įvadas

Istorinė verslo evoliucijos patirtis rodo, kad ekonominiai katalizatoriai pasiūlos ir paklausos grandinėje užtikrina jos sudedamųjų dalių sąsają ne tradiciniu, o visiškai nauju būdu, kuris yra strategiškai reikšmingas ir siūlantiems gaminius ar paslaugas, ir juos vartojantiems.

Ekonominiai katalizatoriai, organizacijų strateginių tikslų įgyvendinimo greitintuvai, gali būti naujų technologijų komercinės organizacijos, bendros įmonės, kooperatyvai, valstybinės verslą reguliuojančios institucijos ir net Vyriausybė (Dubinas, Smilga 2009). Tokiais katalizatoriais taip pat galėtų būti strateginių scenarijų rengimo centrai (Smilga, Laurinavičius 2012).

Pastebėtina, kad apibrėžtoji katalizatoriaus koncepcija gali būti pritaikoma ne tik atskirų verslo subjektų tikslų įgyvendinimui, bet ir visos valstybės mastu. Tačiau ar tam pasirošę ne tik atskiri verslininkai, bet ir šalies valdančioji grandis? Ar ji supranta ekonominio katalizatoriaus svarbą ir jo potencialą šalies strateginės plėtros procesui?

### „Virtualieji“ ekonominiai katalizatoriai – „pavojus“ įprastoms verslo formoms

Ekonominių katalizatorių pavyzdžiais įprasta laikyti fizinius asmenis ar kompanijas tarpininkes, kurie pasiūlos ir paklausos grandinėje užtikrina jos sudedamųjų dalių sąsają nauju strategiškai reikšmingu būdu, ne tik sukeldami, bet ir spartina tarpusavyje susietų rinkos dalyvių veiksmus. Tokiais katalizatoriais buvo įprasta laikyti aukcionų namus, finansines biržas ir pan. (Dubinas, Smilga 2009).

Šiandieninė pasaulinė praktika rodo, kad ekonominiu katalizatoriumi vis dažniau tampa įvairios virtualios platformos, technologinės inovacijos, siūlomos internete. Paanalizavę

didžiausius pastarojo meto pirminius viešuosius akcijų siūlymus (angl. *IPO*), įvykusius JAV akcijų biržoje *NYSE*, matytume, kad didelė jų dalis liečia kompanijas, kurias kaip tik ir galėtume pavadinti ekonominiais katalizatoriais. Štai 2012 m. įvykęs „Facebook“ kompanijos *IPO* tapo trečiuoju didžiausiu JAV akcijų biržos istorijoje (*IPO* dydis – 16 mlrd. JAV dolerių; šiuo metu užima ketvirtąją vietą didžiausių *IPO* sąrašė), o juk „Facebook“ – tai dalyvių sąsajos platforma, atitinkanti ekonominio katalizatoriaus apibrėžimo kriterijus. Tuo tarpu 2014 m. įvykęs kiniečių kompanijos „Alibaba“ pirminis viešasis akcijų siūlymas tapo didžiausiu JAV akcijų biržos istorijoje, jo dydis siekė 21,8 mlrd. JAV dolerių. „Alibaba“ – didžiausia pasaulyje internetinės prekybos kompanija, susiejanti pirkėjus ir pardavėjus, taip pat yra tinkamas ekonominio katalizatoriaus pavyzdys. Tuo pačiu pastebėtina, kad didžiausių JAV akcijų biržos *NYSE* pirminių viešų akcijų siūlymų sąrašė trečiąją vietą užima *VISA*, JAV kompanija, besispecializuojanti elektroninių atsiskaitymų srityje. Elektroniniais pinigų pervedimais spartindama atsiskaitymo už prekes ir paslaugas procesą tarp prekių / paslaugų tiekėjų ir jų pirkėjų, ši kompanija yra dar vienas „virtualaus“, „internetinio“ ekonominio katalizatoriaus pavyzdys.

Paanalizavus komercinę prasmę perspektyvius pastarojo meto pradedančiuosius verslus (angl. *start-up*), galima teigti, jog ir čia vyrauja „virtualaus“ ekonominio katalizatoriaus, sugebančio pritraukti kuo daugiau pirkėjų ir pardavėjų, paieška. Vyrauja dar viena įdomi tendencija – tiesiogiai suvesdami pirkėjus ir pardavėjus, vartotojus ir paslaugų teikėjus, šie „virtualūs“ ekonominiai katalizatoriai ima kelti grėsmę ankstesnėms į tarpininkus orientuotoms verslo formoms. Štai keletas iš tokių pastarojo meto pradedančiojo verslo pavyzdžių:



- ♦ internetinė platforma ir mobiliųjų telefonų aplikacija „BlaBlaCar” – jos pačios teigimu, yra “pasitikėjimu paremtos bendruomenės prekyvietė, kuri susieja laisvas vietas automobilyje turinčius vairuotojus su keleiviais, ieškančiais, kas juos pavėžėtų”. 2006 m. įkurta prancūzų kompanija turi jau 10 mln. naudotojų savo internetinėje svetainėje, o 2 mln. žmonių Europoje kiekvieną mėnesį naudojami šios platformos siūlomų vairuotojų paslaugomis (vidutinis pervežamas atstumas – 350 km, vidutinė kaina – apie 20 EUR). Koks galėtų būti tikėtinas tokio ekonominio katalizatoriaus rezultatas? Tai tradicinių tolumo pervežimo paslaugas teikiančių kompanijų išstūmimas, tiesiogiai suvedant paslaugų teikėjus (vairuotojus) su šių paslaugų vartotojais (keleiviais);
  - ♦ “Uber” – 2009 m. įkurta JAV kompanija, sukūrusi programėlę, leidžiančią naudotis pervežimo mieste paslaugomis, t.y. programos pagalba galima išsikviesti vairuotoją su automobiliu. Kelionės kainą apskaičiuoja “Uber” programėlė pagal palydovinės navigacijos duomenis. “Uber” yra tik paslaugos administratorė, vairuotojai nėra įdarbinti šioje įmonėje, bet kuris asmuo, užsiregistravęs internete, gali tapti “Uber” vairuotoju. Vien per 2014 m. ši kompanija iš investuotojų pritraukė 2,4 mlrd. JAV dolerių, o jos vertė išaugo iki 40 mlrd. JAV dolerių. Šiandien ji veikia 250 miestų 50 valstybių ir yra viena labiausiai vertinamų pradedančiųjų įmonių Silicio slėnyje. Nenuostabu, kad ši paslauga piktina taksi kompanijas, kaip tipinius “archajiškus” artimo pervežimo paslaugų teikėjus;
  - ♦ 2007 m. įkurta kompanija „Lending club“ yra didžiausia JAV kreditų prekyvietė, virtuali platforma tarp skolintojų ir skolininkų. Virtualioje erdvėje tiesiogiai suvedama kreditorius ir skolininkus ši platforma kvestionuoja tradicinio banko, kaip klasikinės kreditavimo institucijos, tolimesnę egzistenciją. 2014 m. antrą ketvirtį ši platforma skolintojams ir skolininkams leido atlikti sandorių, kurių vertė siekė per 1 mlrd. JAV dolerių, o 2014 m. pabaigoje inicijavo pirminį viešą akcijų siūlymą, kurio metu kompaniją buvo tikimasi įvertinti 5 mlrd. JAV dolerių;
  - ♦ įvairios internetinės minios finansavimo (angl. *crowdfunding*) platformos, virtualiu būdu suvedančios finansinių išteklių reikalingų projektų autorius bei tokių lėšų teikėjus. Labiausiai paplitęs minios finansavimo modelis remiasi aukojimo principu, t.y. verslo ar socialinio projek-
- to autorius paskelbia savo idėją ir jos įgyvendinimui reikiamą sumą, o žmonės skiria nedideles sumas jiems patinkančiai idėjai. Pinigų, surinktų pagal šį modelį, grąžinti nereikia – aukotojams paprastai atsidėkojama pirmaisiais gaminiais ar kitomis nedidelėmis dovanomis. Vis dėlto pastaruoju metu sparčiai populiarėja ir kiti minios finansavimo modeliai, ypač veikiantys skolos ir kapitalo pagrindais. Minios paremti projektai 2010 m. pasaulyje pritraukė 89 mln. JAV dolerių paramos, 2011 m. šis skaičius jau siekė apie 1,5 mlrd., 2012 m. – 2,6 mlrd., 2013 m. perkopė 5 mlrd. JAV dolerių ribą, o 2014 m. bus paaukota daugiau nei 8 mlrd. JAV dolerių. Pasaulyje kasdien atsiranda apie 450 naujų projektų, prašančių minios paramos, o per valandą minia paaukvoja apie 60 tūkst. JAV dolerių. Minios finansavimo srityje pritraukiamų lėšų skaičiumi dominuoja „Kickstarter“ (įkurta 2009 m.) ir „IndieGoGo“ (įkurta 2008 m.). „Kickstarter“ skelbia, kad net 44 proc. jų projektų surenka prašomą sumą, „IndieGoGo“ gali pasigirti apie 20 proc. sėkme, kiti šios srities atstovai – įvairiai: nuo kelių iki keliasdešimt procentų (Paulaitis 2014).
- Pastebėtina, jog šioje „virtualių“ ekonominių katalizatorių srityje yra ir nemažai „lietuviškų“ *startuolių*:
- ♦ pirmojo Lietuvoje virtualaus katalizatoriaus pavyzdžiu galėtų būti 2004 m. I. Laurso sukurta mobiliųjų aplikacijų platinimo bendrovė „GetJar“, suvedanti programų kūrėjus su jų vartotojais. 2014m. pradžioje I. Laursas pardavė šią bendrovę Kinijos įmonei „Sungy Mobile“ už 150 mln. Lt;
  - ♦ 2012 m. pabaigoje sukurta daiktų nuomos tarp privačių asmenų platforma „dalinuos.lt“ leidžia išsinuomoti reikiamus daiktus žmonėms, kurie nenori ar negali įsigyti nuosavo daikto visa kaina. 2013 m. reikšmingą šios bendrovės akcijų dalį įsigijęs verslininkas, „GetJar“ ikūrėjas ir vadovas I. Laursas, šį projektą pavadino „milijardo JAV dolerių verta idėja“;
  - ♦ 2014 m. pabaigoje sukurta mobilioji programėlė „eTrip“, kartodama jau aprašytąsias „BlaBlaCar“ ir „Uber“ programas, yra skirta padėti keleiviams rasti pakeleivingus automobilius mieste ar tarp miestų;
  - ♦ 2008 m. įkurtas tarptautinis drabužių mainų portalas „Vinted“ iš pasaulinio lygio investuotojų pritraukė 25 mln. EUR bei sėkmingai įsitvirtino JAV rinkoje;

- ♦ 2011 m. sukurta mobilioji programėlė „Yplan“, veikianti kaip vartotojų ir mieste vykstančių renginių sąsajos platforma, sėkmingai įsitvirtino Londone, Niujorke, San Franciske. Ši programėlė buvo atsisiųsta daugiau nei milijoną kartų, turi apie 1000 klientų – renginių organizatorių ir pramogų įstaigų, o iš investuotojų jau pritraukė per 36 mln. JAV dolerių.

Pastebėtina, jog visi šie nauji projektai ne tik sukuria naujas galimybes gyventojams, bet ir turi socialinių-bendruomeninių naujosios dalinimosi kultūros aspektą – o tai yra dažna šiuolaikinių interneto projektų sėkmę lemiančių priežasčių.

Aprašyti pavyzdžiai rodo, kad atskirų verslo subjektų mastu tiesioginių vartotojų sąveikos platformų, griaunančių tradicines tarpininkavimo institucijas, reikšmė yra gerai suvokta ir sėkmingai įgyvendinama. Vis dėlto kad ir daugiau inovatyvių idėjų galėtų pasiekti sekantį raidos etapą – virsmą realiais, rinkoje parduodamais produktais, jos turėtų surasti savąjį veiklos katalizatorių: tiek ir finansavimo, tiek ir vadybine-institucine prasme (Evans, Schmalensee 2007). Pažangių idėjų finansinis katalizatorius – šalyje gerai veikianti ir išplėtotą pradedančiojo verslo finansavimo infrastruktūra (pvz., rizikos kapitalo fondai), užtikrinanti ryšį tarp naujų/inovatyvių idėjų kūrimo ir jų įgyvendinimo (Smilga, Laurinavičius 2012). Vadybine-institucine prasme, tokių idėjų katalizatoriumi galėtų būti tam tikri organizacijų tarpusavio sąveikos instrumentai. Tokių katalizatorių kūrimas – strateginės reikšmės uždavinys valstybės vadovams ir visam valdančiajam elitui. Vis dėlto ar šalies valdantysis elitas, lygiai kaip ir atskiri verslininkai, supranta ekonominio katalizatoriaus svarbą ir jo potencialą šalies strateginės plėtros procesui?

Deja, bet atsakymas į pastarąjį klausimą yra neigiamas. Šalyje nėra sukurta tinkama inovatyvių idėjų finansavimo schema, pradedančiam verslui finansuoti skirta rizikos kapitalo fondų infrastruktūra nėra išplėtotą (Smilga, Laurinavičius 2012). Sukurti mokslo, studijų ir verslo slėniai, kaip tam tikri organizacijų sąveikos instrumentai, neišnaudoja viso savo sinerginio potencialo. Keltinas klausimas, ar šiuo metu šalyje plėtojamose „vijimosi strategijos“ užteks 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 gautas Silicio slėnis. Mat tikram Silicio slėniui reikalinga

specifinė kūrybos dvasia – efektyvios sinerginio bendradarbiavimo technologijos sukūrimas tarp atskirų komponentų (Laurinavičius, Laurinavičius Smilga 2014). Veiksmingi Mokslo, verslo ir studijų slėniai turėtų kurti naujoves, o ne skleisti kitur sukurtas inovacijas. Tol, kol tokie „klasteriai“ užsienio investuotojus vilios vien mokestinėmis lengvatomis ir įvairiomis finansinėmis paskatomis, jie nesusilauks tikros sėkmės (Laurinavičius 2012). „Jeigu kaina yra vienintelis <...> konkurencinis pranašumas, visada atsiras kita šalis, siūlanti dar pigiau“, teigia D. Senor ir S. Singer. Tikrai klasterio plėtrai reikalingi ne vien kiekybiniai, bet ir kokybiniai dėmenys, pvz., tarpusavy susijusios bendruomenės, kurių nariai nori gyventi ir dirbti kartu. Taigi yra klaidinga manyti, kad užtenka tiesiog įsteigti paslaugų centrą ar suburti organizacijų grupę ir tai pavirs Silicio slėniu (Senor, Singer 2011).

Pasaulio autoritetai vadybos ir ekonomikos srityse tvirtina, kad minėtų katalizatorių stoka nacionalinius verslo subjektus padaro beveik neprieinamais toms šalims, kurios yra veiksmingos globalizacijos procesų požiūriu (Dubinas, Smilga 2009).

Tačiau kokia tuomet turėtų būti nacionalinio katalizatoriaus koncepcija? Kokių konkrečių katalizuojančių veiksmų turėtų imtis šalies valdantysis elitas, siekdamas paskatinti strateginį proveržį šalies ūkio plėtroje, užtikrinti naują šalies raidos kokybę?

### **Nacionalinio katalizatoriaus paieškos: kokia kryptimi eiti?**

Yra daug kryptų, kuriomis galima nukreipti ribotus viešuosius išteklius, siekiant panaudoti katalizatoriaus koncepciją valstybės mastu. Čia pateikiame keletą jų.

*Finansiniame sektoriuje* tokiu katalizatoriumi galėtų tapti valstybinis rizikos kapitalo fondas, kaip pagrindinė šalyje veikiančios rizikos kapitalo fondų infrastruktūros grandis. Valstybinio rizikos kapitalo fondo reikalingumą apibrėžia šalyje egzistuojantis didžiulis techninio mokslo potencialas ir silpnas jo rezultatų komercializavimas, mažos verslo investicijos į MTEP, sudėtingas inovatyvaus, pradedančio veiklą verslo priėjimas prie finansavimo, taip pat kritinė inovacijų būklė: prasti pramoninės nuosavybės apsaugos rodikliai bei žemas darbo našumas. Valstybinis rizikos kapitalo fondas formuotų rizikos kapitalo politiką šalyje ir nubrėžtų investicines (ir inovacines) gaires kitiems rizikos kapitalo fondams ir rinkos dalyviams apskritai, t.y. atliktų ekonominio katalizatoriaus funkciją (Laurinavičius An 2014).



Tinkamai išplėtota privačių rizikos kapitalo fondų infrastruktūra, teikdama atitinkamą finansavimą, užtikrintų ryšį tarp naujų/inovatyvių idėjų kūrimo ir jų įgyvendinimo. Inovatyvios įmonės kurtų konkurencingą verslo aplinką šalyje ir tokiu būdu prisidėtų prie užimtumo ir ekonomikos augimo, aukštos pridėtinės vertės ekonomikos kūrimo (Laurinavičius, Smilga 2011). Tai galėtų užtikrinti nuolatinę ir negrižtamą pažangą inovacijų ir aukštųjų technologijų srityje bei darnią ekonomikos plėtrą, siekiant naujos visuomenės raidos kokybės.

*Infrastruktūros srityje* tinkamu pavyzdžiu galėtų būti E. Smilgos ir An. Laurinavičiaus pristatyta jūrinės valstybės strategija (Laurinavičius, Smilga 2012). Nedidelės, viena šalia kitos išikūrusios jūrinės šalys – Lietuva, Latvija, Estija, Suomija, Švedija, Norvegija, Danija – galėtų tapti inovacijų kūrimo centru visai Europai ar net pasauliui, kartu naudodamos bendrą visų 7 valstybių strateginį potencialą ir kartu džiaugdamosi bendradarbiavimo metu sukuriama sinergija ir susidarančiais naujais strateginiais efektais (pvz., uostai-partneriai, o ne konkurentai) (Laurinavičius, Smilga 2011). Pažymėtina, jog uostas, kaip jūrinės ir kontinentinės logistikos jungtis, platforma, kurioje susitinka prekių srautai, keleiviai ir poilsiaujantys turistai iš kruizinių laivų – yra idealus ekonominio katalizatoriaus pavyzdys. Taigi kokias naujas galimybes visai šaliai galėtų suteikti šis katalizatorius, jei atsiplėsdami nuo esamų išteklių, nuo išivaizduojamų realių galimybių, šalies plėtros scenarijuje Klaipėdos jūrų uostą projektuotume kaip didžiausią Rytų Europos jūrinės logistikos platformą / didžiausią Baltijos jūros kruizinių laivų terminalą ir pan.?

Juk ir Singapūro uostas, iki įgyvendinant rizikos kapitalo investicijų programą 1985 m. tebuvo menkai išplėtotas vietinės reikšmės infrastruktūros objektas. Tačiau po nepilnų 30 metų šis uostas yra didžiausias pasaulyje (140 tūkst. laivų, kasmet gabenančių 500 mln. tonų krovinių, 30 mln. konteinerių ir 1 mln. kruizinių laivų keleivių), o kartu su Šanchajumi šiandien Singapūre perkraunama daugiau krovinių nei 1985 m. visame pasaulyje kartu sudėjus (Laurinavičius, Smilga 2012).

*Valstybės valdymo srityje* katalizatorius turėtų veikti kaip tam tikras organizacijų sąveikos instrumentas. Pažymėtina, kad tokiu katalizatoriumi galėtų būti tinklinė strateginio valdymo sistema - strateginio valdymo posistemė prie Vyriausybės ar atitinkamų ministerijų, atsakinga už strateginių scenarijų rengimą. Kvalifikuoti šios posistemės specialistai-

ekspertai kartu su kūrybingu valdančiuoju elitu taikydami strateginės kūrybos metodus galėtų rengti įvairius šalies raidos scenarijus, tuo būdu pasiūlydami ne vien tiesišką kitų šalių „vijimosi“ strategiją, bet ir įvairias strateginio proveržio alternatyvas. Tokios tinklinės strateginio valdymo sistemos, veikiančios mokslininkų-verslininkų-valdininkų jungtyje, parengti strateginiai scenarijai galėtų tapti ekonominiu katalizatoriumi vystant nacionalinę ekonomiką.

Nesant tokios tinklinės strateginio valdymo sistemos, kiekviena ministerija, kiekviena atskira valstybės valdymo grandis yra paliekama tvarkytis taip, kaip jai atrodo geriau, o einamieji reikalai ima gožti strateginius dalykus, „degančių ir skubių“ problemų sprendimas nuolat nurungia strateginių galimybių identifikavimą. Galima pastebėti, kad per dvidešimt penkis Nepriklausomybės metus aukščiausiam valstybės valdymo lygyje buvo nuolat improvizuojama, o ne kryptingai einama nacionalinių tikslų įgyvendinimo link. Valdančiojo elito improvizacijos – tai desperatiški veiksmai „gesinant gaisrus“ įvairiose nacionalinės politikos srityse. Tokių improvizacijų priešingybė – tai kryptingai dirbanti valdoma sistema, kurios funkcionavimo pagrindas – strateginio valdymo posistemės, įdiegtos visuose valstybės valdymo lygiuose. Tokia valdymo sistema valstybės vadovams leistų būti ne pasyviais išorinės aplinkos stebėtojais, reaguojančiais tuomet, kai jau kyla liepsna ar užuodžiami dūmai. Tokia sistema leistų užčiuopti naujas galimybes ir priimti silpnus išorinės aplinkos siunčiamus signalus, kuriuos dažnai užgožia kasdienybės triukšmas (Laurinavičius, Avulis 2012).

Pažymėtina ir tai, jog tinkamai veikianti strateginio valdymo posistemė, suformuota iš savos šalies specialistų, galėtų pakeisti šalies valdančiųjų tarpe susiformavusį polinkį nacionalinio vystymosi prioritetus patikėti „garsiams“ užsienio specialistams. Kaip teigia F. Fukuyama, išorės konsultantai bei tarptautinės korporacijos-investuotojai gali labai ribotai įtakoti valstybinių institucijų formavimąsi, o išorės jėgos mažai gali sustiprinti valstybės galias. Tam, kad sukurti stiprią valstybę ir kompetentingą jos valdymo aparatą, reikia turėti šiuolaikinės valdymo institucijas, kurios akumuliuotų geriausią pasaulinę patirtį, adaptuotą savos šalies realijoms: kultūriniam ir istoriniam paveldui, visuomenėje išryškėjusioms preferencijoms, reikalavimams sveikatos apsaugos bei socialinės apsaugos sistemų plėtojimui ir pan. (Fukuyama 2004). O tai geriausiai gali padaryti vietiniai specialistai, vietinis mokslo-kultūros-politikos-finansų elitas, jo branduolys.

*Socialinės politikos srityje* katalizuojanti platforma turėtų spręsti plintantį nepasitenkinimą tradicinės gerovės valstybės pasiekimais skurdo mažinimo srityje bei įprastinėmis gerovės užtikrinimo priemonėmis, kurios sukuria skurdo ir nedarbo „spąstus“ (t.y. skurstantieji išlaikomi skurde ir priklausomybėje, kuriuos gerovės valstybė kaip tik ir turėtų panaikinti) (Laurinavičius 2013). Tokios platformos pavyzdžiu galėtų būti naujoviškos socialinės politikos instrumentas – *Vaikų galimybių fondas*, akumuliuojantis viešojo sektoriaus bei privačių taupytojų lėšas ir jas paskirstantis visiems šaliams jaunuoliams, tuo būdu jiems tampant investuotojais ir kapitalo savininkais. Kadangi viena iš augančios pajamų nelygybės ir didėjančio skurdo priežasčių yra ta, jog pagrindinis daugelio šalies gyventojų pragyvenimo šaltinis yra su darbo santykiais susijusios pajamos, o jų augimo tempas yra lėtesnis nei kitų pajamų rūšių augimas (be to, dar ir svoris šalies nacionalinėse pajamose yra santykinai mažas), todėl ženklus investuotojų klasės išplėtimas, žymus kapitalo savininkų skaičiaus padidinimas galėtų reikšmingai prisidėti kovoje prieš skurdą ir socialinę nelygybę.

*Sveikatos apsaugos srityje* ekonominiu katalizatoriumi galėtų tapti moderni kvazi-virtuali ir eksportą orientuota prevencinės medicinos / sveikatinimo / gydymo paslaugas teikianti sistema. Ši virtuali platforma apjungtų aukštos kvalifikacijos gydytojų, gydymo įstaigų ir tokių paslaugų vartotojų tinklą. Orientuota į užsienio šalių vartotojus, ji galėtų paversti Lietuvą regioniniu sveikatinimo paslaugų centru. Kaip vienas iš tokios platformos pavyzdžių galėtų būti rizikos kapitalo fondo „*Practica Seed Capital*“ finansuojamas portalas *Manodaktaras.lt*, kuris padeda lankytojams surasti privatų gydytoją arčiausiai namų ir keliais paspaudimais užsiregistruoti vizitui pas norimą specialistą internetu. Tuo tarpu gydytojai, naudodamiesi šia platforma, turi galimybę suteikti paslaugas platesniam klientų ratui ir tokiu būdu užpildyti savo dienotvarkę 100%. Šiuo metu sistemoje jau yra užsiregistravę daugiau nei 6 000 šalies gydytojų. Tokią platformą būtų galima išplėsti, be vartotojų ir gydytojų į ją įjungiant papildomą komponentą – patalpas ir gydymo įrangą ar instrumentus siūlančias šalies gydymo / sveikatinimo įstaigas. Ši ar kita tinkamai į kaimynines rinkas orientuota platforma galėtų tapti pirmuoju šalies žingsniu siekiant plėtoti medicininį turizmą ir tapti regioniniu tokio turizmo centru.

*Energetikos srityje* katalizatoriaus koncepcija įgyvendintina ne imantis praėjusio amžiaus projektų,

tokių kaip nauja atominė elektrinė, statybos. Nepaisant to, jog jos statybai ir būtų naudojamos pažangiausios technologijos, pats energetinis sprendimas kyla iš XX-ojo amžiaus. Tai yra klasikinis vijimosi strategijos pavyzdys: jei kitai šaliai tam tikras sprendimas tam tikru laiko momentu buvo sėkmingas, jis imamas įgyvendinti savoje šalyje, tačiau visai kitu metu ir esant kitoms aplinkybėms. To pasekoje turime situaciją, kai kitoje vietoje lyg ir visai neblogai pasiteisinęs sprendimas, laikantis jau minėtos vijimosi strategijos, „brukamas“ savo šalies piliečiams kone per prievartą, o sulaukus natūralios jų atmetimo reakcijos, imama teigti, jog laisva valia savo apsisprendimą pareiškę piliečiai neva buvo sukklaidinti ar nevisiškai įsigilinę į aptariamą klausimą. O vis dėlto netgi pačios Energetikos ministerijos skaičiavimu, 1 kWh elektros, 2020-2022 m. pagamintos naujoje atominėje elektrinėje, kaina siektų 18-25 ct (įskaitant kapitalo kaštus) (Spraunius 2013). Tuo tarpu jau šiandien vėjo energija iš nepriklausomų šios energijos gamintojų taip vadinamu „preferenciniu“ arba aukciono tarifu dvylikai ateinančių metų superkama po 24,5 ct. O juk technologijos nuolat tobulėja: todėl didėjant alternatyvių šaltinių efektyvumui ir tobulėjant technologiniams sprendimams, kaina ateityje dar labiau mažės. Tuo tarpu atominė energetika – tai sprendimas, priimamas 50-70 metų į priekį, todėl ir šio šaltinio gaminamos elektros kainai mažėjimo linkme jokios technologinės inovacijos pusę ateinančio amžiaus neturės jokios įtakos.

Energetikos srityje katalizatoriaus koncepcija – ir ne Būtingės naftos terminalas ar suskystintų gamtinių dujų terminalas „*Independence*“, nors, žinoma, pastarieji sprendimai ir yra sveikintini, kaip galimybė diversifikuoti iš vieno šaltinio gaunamus iškastinius naftos bei dujų išteklius.

Jei naudotume strateginės kūrybos metodus ir, žiūrėdami į kasdienybės „vikšrą“ įstengtume pamatyti rytdienos vaivorykštės spalvomis žerintį „drugelį“ – mūsų įmanomą, norimą ir gal kiek bauginančią ateitį (Smilga 2009), galėtume teigti, jog, siekiant strateginio proveržio, energetikos srityje katalizuojančia platforma galėtų tapti visa mūsų šalis, kaip nedidinti anglies dvideginio taršos (angl. *carbon-neutral*) vieta, kur susitinka „žaliosios“ energijos gamintojai ir jos vartotojai. Kaip tokia vieta galėtų ir turėtų atrodyti?

Kaip jau buvo minėta, iš energijos gamintojų ir tiekėjų pusės, tai būtų iškastinio kuro, ši kurą naudojančių elektros energijos gamybos jėgainių atsisakymas, orientuojantis tik į atsinaujinančios energetikos šaltinius. Be jau minėtos vėjo energijos,

didžiulį potencialą turi biokuro, saulės energijos potencialas. Ir nors mūsų šalyje saulės energija turi neigiamą emocinį atspalvį (kaip visuomet tam tikrų pasipelninti mėgstančių individų dėka), tačiau 2014 m. spalio mėn. publikuota Deutsche Bank ataskaita parodė, jog jau 2016 m. 47-iose iš 50 JAV valstijų vidutinė saulės energijos pagaminamos elektros kilovatvalandės kaina bus lygi arba pigesnė nei vidutinė elektros kaina šalyje (darant prielaidą, jog šalyje liks galioti 30% subsidija saulės jėgainių statybos kaštams). Vis dėlto net ir sumažinus iki 10% subsidijas tokių jėgainių statybos kaštams kompensuoti, saulės energijos pagaminamos elektros kilovatvalandės kaina bus lygi arba pigesnė nei vidutinė elektros kaina šalyje 36-iose iš 50 JAV valstijų. Ataskaitoje taikliai pažymėta, jog pagrindinė priežastis, kodėl ši energijos rūšis nuolat pėg ir galiausiai ims dominuoti, yra ta, jog jos varomoji jėga yra nuolat tobulėjančios technologijos. Tuo tarpu iškastinis kuras nuolat brangs, nes technologinė pažanga jam turi mažai įtakos, tuo tarpu ir patys išteklių yra nuolat senkantys. Tarptautinė energijos agentūra prognozuoja, jog 2050 m. saulės energija bus pagrindinis elektros gamybos šaltinis. Tokios prognozės „į nepatogią padėtį“ stato ne tik iškastinio kuro šalininkus, tačiau ir tuos, kurie siekia supančioti mūsų šalį atominė energetika bent 50-70 metų į priekį.

Taigi anglies dvideginio taršai neutralios šalies koncepcijos įgyvendinimas suteiktų Lietuvai galimybę tapti technologines inovacijas katalizuojančia platforma, o tuo pačiu – ir visiškos energetinės nepriklausomybės sala, kuriai didžiojo kaimyno politiniai-ekonominiai žaidimai nebeturėtų jokios įtakos.

Vis dėlto didelis iškastinio kuro naudotojas – ne tik elektrą bei šilumą gaminančios jėgainės, tačiau ir visi šalies piliečiai, kiekvieną dieną vairuojantys automobilius. Todėl anglies dvideginio taršai neutralios šalies koncepcijos įgyvendinimas turėtų apimti ir tokias drąsias idėjas, kaip vien elektra varomo šalies autoparko sukūrimas. Nors ši idėja pranoksta vaizduotės ribas, tačiau pažymėtina, jog dar 2005 m. ji buvo pateikta Jaunųjų lyderių forume Davose su tikslu „išvaduoti bent vieną šalį iš naftos priklausomybės“. 2007 m. šią utopišką idėją savo šalyje ketino įgyvendinti tuometinis Izraelio prezidentas Š. Peresas, teigdamas, jog „nafta finansuoja tarptautinį terorizmą ir nestabilumą“, ir teisingai pastebėdamas, jog Izraeliui „nereikės gintis nuo atlekiančių katiuštų, jei sugalvosime, kaip nutraukti jų finansavimo šaltinį“ (Senor, Singer 2011).

Elektrinių automobilių parko idėją Izraelyje buvo mėginama įgyvendinti 2008-2013 m., jos įgyvendinimui buvo pritraukta per 850 mln. JAV dolerių privačių investuotojų lėšų, tačiau vien elektra varomas šalies autoparkas taip ir nebuvo išplėtotas. Vis dėlto pastebėtina, jog nors tokios drąsios idėjos ir ne visada pasiteisina, tačiau tik jos geba atskleisti visuomenės sinerginius išteklius ir jos „kūrybinę klasę“ sužadinti nauja šalies plėtros vizija.

### **Rezonansinis sužadinimas ar pažadų rezonansai?**

Apibendrinant keletą pristatytų katalizuojančių veiksnių, kurių galėtų imtis šalies vadovai-lyderiai, siekdami paskatinti strateginį proveržį šalies ūkio plėtroje, norisi pastebėti, jog tik tos idėjos, kurios parodo didingus vaizdinius būsimo augimo, kvapą gniaužiančios perspektyvos, kuri savo mastais pralenkia drąsiausias fantazijas, gali atlikti rezonansinį sužadinimą valstybės valdymo struktūrose. Tuomet ir valdymo struktūrose dirbantys vadovai-lyderiai bei specialistai savo vaizduotėje pradeda matyti ne populistinius pažadus, o pasaulyje išbandytų valdymo ir kūrybos metodų pritaikymo galimybę ir pasijusti dalyvaujantys didingame reikale.

Pastebėtina, jog tokių didingų tikslų įgyvendinimui yra reikalinga ne tik valdančiojo elito sutelktis, bet ir visą šalį apėmęs troškimas. 1961 m. po amerikiečių išgąsdinusio sovietų palydovo „Sputnik“ paleidimo ir J. Gagarino skrydžio į kosmosą tokiam troškimui savo šalį pašaukė JAV prezidentas Dž. F. Kenedis. Savo kalboje JAV Kongresui 1961 m. gegužės 25 d. jis teigė: „Tikiu, kad turime visus reikalingus išteklius ir gabumus. Tačiau iš tiesų niekada nesame nei priėmę nacionalinių sprendimų, nei sutelkę tokiai lyderystei reikalingų išteklių. Niekada nesame nei tiksliai apsibrėžę ilgalaikių tikslų per neatidėliotiną laikotarpį, nei tvarę savo išteklių ir laiko, kad užtikrintume numatytų tikslų įgyvendinimą“. Ir tuomet prezidentas išdėstė savo programą, kaip per 10 metų išsiųsti savo šalies astronautą į Mėnulį (Friedman 2008).

Žinoma, Lietuva tikriausiai neišsiųs savo astronautų į Mėnulį. Tačiau XXI-ajame amžiuje ir juolab tokiai nedidelei šaliai tai ir nėra būtina – tai būtų tik dar vienas „vijimosi“ strategijos pavyzdys. Visiškos energetinės nepriklausomybės projektas, besiremiantis dvideginio taršai neutralios šalies koncepcijos įgyvendinimu, Vaikų galimybių fondas, visą naująją šalies piliečių kartą paverčiantis kapitalo savininkais, jūrinės valstybės potencialo plėtra ar valstybinis rizikos kapitalo fondas galėtų būti mūsų šalies mūsų kartos skrydis į Mėnulį.



Tinkamas politinis vadovavimas – tai ne vien mėginimas sukurti įvairius saugiklius žmonių baimėms, bet ir jų vaizduotės puoselėjimas. Politikai gali vien gąsdinti, tačiau gali ir įkvėpti ir taip suteikti naujų galimybių. Pastebėtina, kad strateginį proveržį galima pasiekti tik tuomet, kai numatyti vaizdiniai geba atsiplėšti nuo esamų išteklių ir realių galimybių. J. C. Collins ir J. I. Porras teigimu, „numatytas tikslas turi išsilaikyti ne mažiau kaip 100 metų. Pasiiekti tikslą neįmanoma, nes jis kaip ta kelrodė žvaigždė horizonte, kurios link visą laiką einame, bet jos taip ir nepasiekiamo“ (Collins, Porras 2003). Iš to seka, kad bet kuri organizacija (valstybė, visuomenė ar kita socialinė sistema) turi nuolat keistis, tuo pačiu atitinkamai keisdama ir savo posistemes, kryptingai eidama šių didingų tikslų įgyvendinimo link.

Vis dėlto užuot iškėlęs tikslus, kurie inicijuotų kūrybinės klasės rezonansinį sužadimą, mūsų šalies valdantysis elitas nuolat deklaruoja rezonansą keliančius pažadus. Kodėl taip yra? Ar problema mūsų visuomenėje? Ar vadovus-lyderius ištiko kūrybinė sausra, neleidžianti projektuoti vaizdinių į tolesnę ateitį nei rinkiminę perspektyvą?

Tokios valdžios problemą dar XX a. pradžioje taikliai apibūdino ispanų filosofas José Ortega y Gasset savo studijoje „Masių sukilimas“ teigdamas, jog „ši valdžia gyvena be veiklos programos, be plano. Ji nežino, kur link eina, nes nėra pasirinkusi kelio, nėra nusibrėžusi trajektorijos – vadinasi, ji niekur ir neina. Kai ši <...> vyriausybė viešai prabyla, ji nė neužsimena apie ateitį, o tenkinasi vien tik dabartimi, atvirai pareikšdama: „Mes – tai tik ypatinga laikina vyriausybė, iškelta susiklosčiusių aplinkybių.“ Kitaip tariant, tik šiandienos reikalams, be ateities planų. Todėl visa jos veikla nukreipta viena linkme – kaip nors išsisukti nuo <...> sudėtingų situacijų; problemos nesprenžiamos, visokiausiais būdais diena iš dienos stumiamos tolyn, rizikuojant, kad susikaupusios artimiausiu metu gali sukelti katastrofą“ (Ortega y Gasset 1932)

Čia turime pažymėti, kad jokie vaizdiniai nesukels visuomenėje rezonansinio sužadavimo (vadinasi, nebus galima įgyvendinti ir jokių katalizuojančių veiksmų), jei visuomenėje stigs pasitikėjimo jos valdančiuoju elitu. Jeigu tokio pasitikėjimo stinga, bet kokia vykdoma politika bus mažai veiksminga (Smilga, Laurėnas, 2005). F. Fukuyama teigia, kad „tautos gerovė, taip pat jos gebėjimas konkuruoti priklauso nuo vieno kultūrinio bruožo: visuomenei būdingo pasitikėjimo lygio“ (Fukuyama 1995).

Tik tuo atveju, kai šalies institucijų, kultūros normų, verslo praktikų ir teisinių sistemų visuma kelia pasitikėjimą, yra galimas ilgalaikių investicinių projektų, didingų idėjų-vaizdinių įgyvendinimas. Kaip teigia T. L. Friedman, „jeigu norite, kad daugiau žmonių imtųsi reikalingos rizikos naujovėms pasiekti, tiesiog suteikite daugiau pasitikėjimo. Jokia visuomenė su žemu pasitikėjimo lygiu niekada nesukurs ilgalaikių naujovių“ (Friedman 2008).

O būtent pasitikėjimo šalies institucijomis Lietuvoje ypač stinga: 2008 m. Europos vertybių tyrimo duomenimis, tik 30% gyventojų išreiškė pasitikėjimą šalies institucijomis, tuo tarpu ES vidurkis buvo 46% (European 2008).

Pažymėtina, kad Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatyta, kad pasitikėjimas šalies institucijomis turėtų pasiekti 45% 2020 m. ir 55% 2030 m. Tuo tarpu Investicijų pritraukimo 2011–2019 metais plėtros programoje iškelti dar ambicingesni tikslai: jau 2019 m. pasitikėjimo rodiklį siekiama padidinti iki 70%.

Vis dėlto realybė nuo tikslų skiriasi. Paskutinės gyventojų apklausos duomenimis („Vilmorus“ apklausa 2014 m. gruodžio 5 – 14 d.) tik 23% šalies gyventojų pasitikėjo Vyriausybe, tik 10% – Seimu ir tik 7% – politinėmis partijomis. Pastarosios trys institucijos buvo visų pagal pasitikėjimo lygį reitinguotų institucijų sąrašo apačioje.

Ir nors dažnai tenka girdėti, jog pagrindinės demokratinės institucijos prarado populiarumą, menkinamai atsiliepiama apie tautos atstovų susirinkimą, tačiau pasitikėjimo krizę, tikėtina, sukelia ne pačios institucijos, o jų panaudojimas. Pastebėtina, jog XX a. pradžioje panaši pasitikėjimo krizė buvo ištikusi ir demokratines didžiųjų Europos šalių institucijas, politinis gyvenimas šiose šalyse merdėjo, parlamerntai buvo kaltinami neveiklumu. Kaip teigė J. Ortega y Gasset, nebuvo „programos, kuri atitiktų <...> europiečio gyvenimo lygį ir galimybes. <...> Europietis nežino, kaip naudotis parlamentinėmis institucijomis, nusivylė tradiciniais visuomenės gyvenimo tikslais <...>“. Tuometinė Europa priminė „didžiulį paukštį, kuris narve negali ištiesti sparnų, neatsitrenkdamas į geležinius virbus“. Ispanų filosofo teigimu, „europietis, pirmą kartą ekonominėje, politinėje bei intelektualinėje veikloje atsimušęs į savo valstybės sienas, pajuto, kad jo gyvenimo galimybės, energija nepalyginamai didesnės už tą visuomenės politinį apvalkalą, į kurį jis įspaustas. Ir dabar jis suprato, kad būti anglu, vokiečiu ar prancūzu – vadinasi, būti provincialu.

Deja, kartu jis pasijuto tarsi sumažėjęs, nes seniau tiek anglas, tiek prancūzas, tiek vokiečiai – kiekvienas save laikė ištisu pasauliu“ (Ortega y Gasset, 1932).

Ir kaipgi ši problema buvo išspręsta? Vėlgi turime sugrįžti prie jau anksčiau išsakytos minties apie rezonansinį sužadimą, apie valstybės vadovų gebėjimą puoseleli didingus vaizdinius, pristatyti kvapą gniaužiančias perspektyvas, kurios pralenkia drąsiausias fantazijas. Būtent tokio sužadimo 1950 m. gegužės 9 d. ėmėsi R. Šumanas, tuometinis Prancūzijos užsienio reikalų ministras, savo garsiojoje kalboje kviesdamas bendradarbiauti Europos šalis, kurti bendrus Europos šalių interesus ir taip vykdyti laipsnišką politinę žemyno integraciją. „Europos negalima sukurti vienu mostu arba pagal vienintelį planą. Ji bus sukurta pasiekus konkrečių laimėjimų, kurie pirmiausia sudarys sąlygas atsirasti tikram solidarumui. Norint suartinti Europos tautas, reikia panaikinti nuo amžių tarp Prancūzijos ir Vokietijos esančias priešybes“, teigė R. Šumanas šia savo kalba pradėdamas jau septynis dešimtmečius trunkantį Europos integracijos projektą.

Čia vėlgi tenka pažymėti, jog kiekvienai šaliai, kiekvienam laikmečiui savi uždaviniai, tad ir iš mūsų šalies vadovų nereikalaujama pradėti kažkokį naują tarpvalstybinį projektą. Kaip jau minėjome, yra pakankamai platus spektras veiklos krypčių, siekiant panaudoti katalizatoriaus koncepciją valstybės mastu ir atlikti rezonansinį visuomenės sužadimą. Primintina ir tai, jog rezonansinis sužadimas, pasak F. Fukuyama, yra ta strateginio valdymo sritis, kurioje turėtų veikti ne užsienio specialistai, tačiau nacionalinis mokslo-kultūros-politikos-finansų elitas, jo pagrindu veikianti tinklinė strateginio valdymo sistema. Dar kartą pasikartosime, jog išorės konsul-tantai bei tarptautinės korporacijos-investuotojai gali labai ribotai įtakoti valstybinių institucijų formavimąsi, o išorės jėgos nedaug tesustiprina valstybės galias. Tam, kad sukurti stiprią valstybę ir kompetentingą jos valdymo aparatą, reikia turėti šiuolaikines valdymo institucijas, kurios akumuliuotų geriausią pasaulinę patirtį, tuo pačiu ją adaptuodamos savos šalies realijoms: kultūriniam ir istoriniam paveldui, visuomenėje išryškėjusioms preferencijoms ir pan.

### **Išvados ir pasiūlymai**

Pasaulinė praktika rodo, kad ekonominiu katalizatoriumi vis dažniau tampa įvairios virtualios platformos ir technologinės inovacijos siūlomos internete. Pasiūlos ir paklausos grandinėje jos

užtikrina šios grandinės sudedamųjų dalių sąsają nauju strategiškai reikšmingu būdu; ne tik sukelia, bet ir spartina tarpusavyje susietų rinkos dalyvių veiksmus. Nauji virtualūs ekonominiai katalizatoriai turi socialinį-bendruomeninį naujosios dalinimosi kultūros aspektą.

Apžvelgti užsienio šalių ir Lietuvos pavyzdžiai rodo, kad atskirų verslo subjektų mastu, atskirų verslo kompanijų lygmeniu ekonominių katalizatorių, kaip tiesioginių vartotojų sąveikos platformų, griaunančių tradicines tarpininkavimo institucijas, reikšmė yra gerai suvokta ir verslininkų sėkmingai įgyvendinama bei išnaudojama.

Konstatuotina, kad šalies mastu, nacionaliniu lygmeniu ekonominio katalizatoriaus koncepcija vis dar nėra pritaikyta.

Straipsnyje pateikti keli konkretūs pasiūlymai, kaip panaudoti katalizatoriaus koncepciją valstybės mastu ir atlikti rezonansinį visuomenės sužadimą. Tarp tokių pasiūlymų paminėtina visiškos energetinės nepriklausomybės projektas, besiremiantis dvideginio taršai neutralios šalies koncepcijos įgyvendinimu, Vaikų galimybių fondas, visą naująją šalies piliečių kartą paverčiantis kapitalo savininkais, jūrinės valstybės potencialo plėtra, valstybinis rizikos kapitalo fondas, kvazivirtuali į eksportą orientuota prevencinės medicinos / sveikatinimo / gydymo paslaugas teikianti sveikatos apsaugos sistema bei tinklinė strateginio valdymo sistema valstybės valdymo srityje.

Pastebėtina, kad norint pasiekti tokius tikslus, visuomenėje ir šalies valdymo struktūrose būtina atlikti rezonansinį sužadimą. Rezonansinio sužadimo efektyvumas priklauso nuo pasitikėjimo lygio. Todėl pirmiausia turėtų būti didinamas visuomenės pasitikėjimas šalies institucijomis.

### **Literatūra**

Collins, J.; G. Porras, J. (2003). Taip kuriama amžiams! Vilnius: Goldratt Baltic Network. 429 p.

Dubinas, V., Smilga, E. (2009). Katalizatoriaus koncepcijos panaudojimas, didinant strateginio valdymo efektyvumą Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 50.

European Values Study 2008. (2008). 4<sup>th</sup> EVC Wave. Prieiga per internetą: <http://zocat.gesis.org/webview/index.jsp?object=http://134.95.45.-58:80/obj/fCatalog/Catalog5>

- Evans, D. S., Schmalensee, R. (2007). *Catalyst Code*. – Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Friedman, T. (2008). *Pasaulis yra plokščias*. Vilnius: Alma littera. 702 p.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press. 480 p.
- Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st century*. New York: Cornell University Press.
- Laurinavičius, A. (2012). Investicijų skatinimas Lietuvoje: perspektyvūs strateginiai sprendimai. *Viešasis administravimas*. 2012, Nr. 2 (34), p. 36-47.
- Laurinavičius, A. (2013). *Turtu pagrįstos politikos įgyvendinimo modelis Lietuvoje*: daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Laurinavičius, An. (2014). *Valstybinio rizikos kapitalo poveikis ekonomikos plėtrai*: daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Laurinavičius, A., Avulis, A. (2012). Strateginio valdymo (ne)galia Lietuvoje. *Mokslas ir technika*. 2012, Nr. 10 (637), p. 15-16. ISSN 0134-3165.
- Laurinavičius, A., Smilga, E. (2011). Strateginių galimybių atskleidimas ir jų realizavimas rizikos kapitalo fondų pagalba. – *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 60, 115–128.
- Laurinavičius, A., Smilga, E. (2012). Jūrinės valstybės potencialas ir jo ugdymas Lietuvoje: strateginių sprendimų perspektyva. – *Viešasis administravimas* 1, 20–30.
- Laurinavičius, An., Laurinavičius, A., Smilga, E. (2014, rengiamas spaudai). Kaip pereiti nuo desperacinių valstybės (ar kitos organizacijos) valdymo pastangų link strateginių.
- Ortega y Gasset, J. (1932). *La rebelion de las masas* [Masių sukilimas]. Madrid-Barselona.
- Paulaitis, P. (2014). XXI a. kūrėjų džiaugsmas – minios finansavimas // *Valstybė*. 2014 m. lapkritis Nr.11 (91).
- Senor, D.; Singer, S. (2011). *Idėjų šalis: Izraelio ekonomikos stebuklas*. Vilnius: Tyto alba. 315 p.
- Smilga, E. (2009). Strateginis valdymas ir strateginė kūryba // *Mokslas ir technika*. Vilnius: 2009 Nr. 6.
- Smilga, E.; Laurėnas, V. (2005). Strateginio efekto problemos Lietuvoje // *Tiltai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2005 Nr. 4 (33).
- Spraunius, A. (2013). *Energetiniai karai*. Vilnius.

## Santrauka

Straipsnyje pateikta keletas pasiūlymų, kaip panaudoti ekonominio katalizatoriaus koncepciją valstybės mastu ir atlikti rezonansinį visuomenės sužadimą. Tarp tokių pasiūlymų paminėtina visiškos energetinės nepriklausomybės projektas, besiremiantis dvideginio taršai neutralios šalies koncepcijos įgyvendinimu, Vaikų galimybių fondas, visą naująją šalies piliečių kartą paverčiantis kapitalo savininkais, jūrinės valstybės potencialo plėtra, valstybinis rizikos kapitalo fondas, kvazi-virtuali į eksportą orientuota sveikatos apsaugos sistema bei tinklinė strateginio valdymo sistema valstybės valdymo srityje. Pastebėtina, kad norint pasiekti tokių didžiųjų uždavinių, visuomenėje ir šalies valdymo struktūrose reikalinga atlikti rezonansinį sužadimą.

**Raktiniai žodžiai:** ekonominis katalizatorius, rezonansinis sužadimas, strateginio valdymo sistema

Straipsnis recenzuotas

---

## THE CONCEPT OF ECONOMIC CATALYST: NEEDS, PRIORITIES, REALIZATION

*Edmundas SMILGA*, Prof Habil Dr  
*Antanas LAURINAVICIUS*, Dr  
*Algimantas LAURINAVICIUS*, Dr  
Vilnius University

## Summary

*This paper presents a number of concrete proposals on how to apply the concept of the economic catalyst and carry out nationwide resonance stimulation of state and society. Among the suggestions should be mentioned a project of full energy independence, based on a concept carbon-neutral economy; a Children's Opportunities Fund, which could turn the new generation of citizens to capital owners; the development of possibilities of the marine economy; a Public Venture Capital Fund; a quasi-virtual export-oriented health care system; and strategic management system in the field of public administration. It should be noted that in order to achieve such great challenges in society and governance structures it is necessary to carry out the resonant stimulation.*

**Keywords:** economic catalyst, resonant stimulation, strategic management system



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.