



Latvijas Zinātņu akadēmijas  
Ekonomikas institūts

**Pētījums**  
**par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas**  
**ieviešanas iespējām**  
**Latvijā un Lietuvā**  
**KOPSAVILKUMS**

Kopīgi projekti  
Konferences  
Personīgie kontakti  
Forumi  
Pašvaldību tikšanās  
Sociālie tīkli  
Izstādes  
Kontaktbirža  
Bezmaksas  
Pieredzes apmaiņa  
Biznesa klubi  
Neformālas tikšanās  
Semināri  
Reģionālas izstādes  
Vienotas platformas  
Klasteru pasākumi  
Starptautiski nozares tīkli  
Starptautiski konkursi  
Starptautiski tīklošanas pasākumi



**Interreg**  
Latvija–Lietuva  
European Regional Development Fund



**RĪGA 2018**

## Pasūtītājs:



ZEMGALES  
PLĀNOŠANAS  
REĢIONS

Zemgales plānošanas reģions  
Adrese: Katoļu iela 2b, Jelgava, LV-3001  
<http://zemgale.lv>

## Izpildītājs:



SIA "Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts"  
Adrese: Akadēmijas laukums 1, Rīga, LV-1050  
<http://ei.lza.lv>

## Pētījuma autori:

*Dr. oec.*, prof. Jānis Vanags, pētījuma zinātniskais vadītājs, eksperts  
*Dr.paed.*, asoc. prof. Ķina Linde, projekta vadītāja, vadošā pētniece  
*Dr. oec.*, prof. Baiba Rivža, vadošā pētniece  
*Mg.oec.*, doktorante Linda Sūniņa, pētniece



Pētījumu  
par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas ieviešanas iespējām Latvijā un Lietuvā  
veic Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūts  
Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas 2014.–2020. gadam (Interreg V-  
A Latvia-Lithuania 2014–2020) projekta Nr. LLI-131 "Uzņēmējdarbības atbalsta  
sistēmas izveide un pieejamība Zemgalē, Kurzemē un Ziemeļlīdumvaldē /Business  
Support/" ietvaros.

Šis pētījums ir sagatavots ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu.  
Par šī pētījuma saturu pilnībā atbild Zemgales plānošanas reģions un tajā paustais  
nekādos apstākļos nav uzskatāms par Eiropas Savienības oficiālo nostāju.

## SATURS

<b>IEVADS</b>		4
<b>1. nodaļa</b>		
<b>1.</b>	<b>Uzņēmējdarbības atbalsts un tā objektīvā un subjektīvā nepieciešamība</b>	7
<b>2. nodaļa</b>		
<b>2.</b>	<b>Uzņēmējdarbības atbalsta vide Latvijas un Lietuvas izpētes teritorijās: aktuālā situācija</b>	7
<b>3. nodaļa</b>		
<b>3.</b>	<b>Pētījumā iekļauto Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes izvērtējums</b>	13
<b>4. nodaļa</b>		
<b>4.</b>	<b>Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju efektivitātes paaugstināšanai piemērojamie modeļi</b>	20
<b>5. nodaļa</b>		
<b>5.</b>	<b>Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta efektivitātes paaugstināšanai</b>	23
5.1.	Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta politikas veidotājiem	23
5.2.	Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta politiku īstenojošām organizācijām	25
	5.2.1. Nozīmīgākās rekomendācijas LV un LT Pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanai	25
	5.2.2. Nozīmīgākās rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidošanai LV un LT Pierobežas reģionos	28
	5.2.3. Nozīmīgākie pasākumi LV un LT Pierobežas reģionos strādājošo atbalsta organizāciju sadarbības veicināšanai	29
5.3.	Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju personāla un iesaistīto pušu intelektuālā potenciāla un darbības efektivitātes paaugstināšanai	29
<b>SECINĀJUMI</b>		31

## IEVADS

**Pētījuma aktualitāte.** Zemgales plānošanas reģiona pasūtītā pētījuma (turpmāk Pētījums) tēmas "*Pētījums par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas ieviešanas iespējām Latvijā un Lietuvā*" aktualitāti nosaka vairāki savstarpēji saistīti aspekti. Vispirms Pētījuma tēmā atklājas projekta pasūtītāju centieni sekmēt uzņēmējdarbības attīstību reģionā. Praksē ir pierādījies, ka no katriem 10 jaundibinātajiem uzņēmumiem vismaz puse uzņēmumu savu darbību pārtrauc jau pirmā gada laikā, kā iemeslu visbiežāk norādot nerentablu biznesu, ko novērst traucē zināšanu un padoma trūkums.<sup>1</sup> Savukārt valsts un sabiedrība kopumā ir ieinteresēta panākt lielāku uzņēmumu, tajā skaitā jauno, darbības stabilitāti. Tāpēc tiek veidotas uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas, kuru uzdevums ir pastāvīgi uzraudzīt dažādus notikumus ārējā uzņēmējdarbības vidē, lai laikus veiktu nepieciešamos preventīvos un/vai korektīvos pasākumus uzņēmējdarbības atbalstam un attīstībai. Ne mazāk svarīgs ir nodarbinātības aspekts.

Uzņēmumiem ir izšķirošā nozīme Latvijas un Lietuvas valstu attīstībai nepieciešamā IKP ražošanā, kas materializējas iedzīvotājiem nepieciešamajās precēs un pakalpojumos, bet galarezultātā – valsts un iedzīvotāju labklājībā. Tāpēc valsts un pašvaldības iestādēm ir jāveltī lielāka uzmanība uzņēmējdarbības attīstību traucējošo aspektu izzināšanai un mērķtiecīgas valsts un pašvaldības atbalsta sistēmas darbības pilnveidošanai. Kā galvenais no šī pētījuma ietvaros piedāvātajiem pasākumiem ir Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta kopējās sistēmas izveidošana.

Aktuāla ir Pētījuma **sociālā dimensija**. Uzņēmumu dibinātāji pēc būtības ir darbavietu radītāji – viņi nodrošina sevi ar nepieciešamajiem iztikas līdzekļiem un dod iespēju to izdarīt citiem, piedāvājot darbu savā uzņēmumā. Tāpēc valstij un pašvaldībām izdevīgāk sniegt atbalstu savā teritorijā strādājošajiem uzņēmējiem un jaunu uzņēmumu veidotājiem, nevis maksāt bezdarba pabalstu vai pasīvi vērot, kā daļa valsts iedzīvotāju dzīvo trūcīgos apstākļos vai pievienojas emigrantu plūsmai.

Praksē ir pierādījies, ka Eiropas Savienība un tajā apvienojušos valstu atšķirīgais sociāli ekonomiskais attīstības līmenis Latvijas un Lietuvas valstij ir ne tikai attīstības iespējas, bet vērā ņemams drauds, nesasparojoties un ar inovatīvu, zināšanu ietilpīgu vidēji augsto un augsto tehnoloģiju uzņēmējdarbības palīdzību neuzlabojot ekonomiku. Izeja nav pašreizējie centieni uz augstāka attīstības līmeņa valstīm aizbraukušo ekonomiski aktīvo iedzīvotāju darbaspēku kompensēt ar iebrucējiem no lētāka darbaspēka valstīm. Jo, pirmkārt, tas var radīt nepārvaramas atgriešanās barjeras emigrējušajiem pamatiedzīvotājiem un, otrkārt, šāda darbaspēka deficīta kompensācijas politika sekmēs zema atalgojuma saglabāšanos daudzās tautsaimniecības nozarēs, uzturot vietējā darbaspēka emigrācijas plūsmu salīdzinoši augstā kvantitatīvā līmenī. Latvija un Lietuva nedrīkst ilgstoši palikt lētā darbaspēka zemes, jo tas var radīt neatgriezenisku valstu atpalicību. Tas jāapzinās arī uzņēmējiem un straujāk jāceļ savu uzņēmumu produktivitāte ar inovatīvām tehnoloģijām, izglītotāku un labāk apmaksātu darbaspēku, attiecīgi tajā sagaidot ieinteresētību un atbalstu no valsts un pašvaldībām.

---

<sup>1</sup><https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/finansu-pieejamiba-mazam-biznesam-problematiska-visa-eiropa-bankas-iesaka-izmantot-crowdfunding.a154226/> [Skatīts 21.02.2018.].

Latvijas – Lietuvas pierobežas reģion<sup>2</sup> (turpmāk – pierobežas reģioni) uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas efektivitātes paaugstināšanā nozīmīgākā ir **pārvaldības dimensija**. Pētījuma kontekstā kopējās uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas veidošana un uzlabošana jāsāk ar valsts atbalsta organizācijām, lai citām ieinteresētajām pusēm šķistu lietderīgi iesaistīties uzņēmējdarbības atbalsta sistēmā.

Pēc būtības Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta kopējās sistēmas izveidošana ir unikāls gadījums visā Baltijas valstu pastāvēšanas vēsturē. Iespējams, ka Eiropas Savienībā šāda sistēma kaut kur darbojas, bet Pētījuma dalībniekiem nav izdevies iegūt tam apstiprinājumu. Pierobežas reģionu un atsevišķu valstu plašāka sadarbība un savu attīstības centienu integrācija ar citām valstīm, vispirms kaimiņvalstīm, atbilst mūsdienu globālo draudu pārvarēšanas centieniem. Mūsu valstu nākotne lielā mērā ir atkarīga no vēlmes un prasmes sadarboties.

**Pētījuma mērķis un uzdevumi.** Ņemot vērā augstāk izklāstītos argumentus par tēmas aktualitāti, Pētījumam tiek noteikts šāds **mērķis**:

*veikt uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas analīzi efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sadarbībai Latvijā un Lietuvā, analītiski izvērtējot Latvijas un Lietuvas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības un sadarbības efektivitāti izpētes teritorijā.*

Mērķa sasniegšanai tiek noteikti šādi **nozīmīgākie uzdevumi**:

- 1) apkopot un izanalizēt uzņēmējdarbības (turpmāk – UD) atbalsta aktuālo vidi Latvijā un Lietuvā;
- 2) identificēt strādājošās uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas Latvijā un Lietuvā, izanalizēt to darbību un darbības rezultātus;
- 3) izanalizēt UD atbalsta organizācijas un to sniegto pakalpojumu stiprās un vājās puses;
- 4) noteikt UD atbalsta organizāciju sniegto pakalpojumu labo pieredzi un praksi, kas var tikt pārņemta Pētījuma izpētes teritorijās;
- 5) izanalizēt un izvērtēt pierobežas reģionos strādājošo UD atbalsta organizāciju darbības efektivitāti un sadarbību ar uzņēmējiem;
- 6) izanalizēt uzņēmēja tēlu sabiedrībā un izstrādāt priekšlikumus uzņēmēja reputācijas paaugstināšanai sabiedrībā;
- 7) izstrādāt praktiski ieviešamus uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sadarbības modeļus, kas vērsti uz uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanu pierobežas reģionos, lai sekmētu UD atbalsta organizāciju efektīvāku sadarbību un mazinātu to nevajadzīgu konkurenci, kas var kavēt UD attīstību reģionos;
- 8) izstrādāt praktiski pielietojamus priekšlikumus, ņemot vērā vismaz Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmēju viedokļus;
- 9) izstrādāt rekomendācijas politikas veidotājiem UD atbalsta efektivitātes paaugstināšanai LV un LT Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionos;

---

<sup>2</sup>Latvijas – Lietuvas pierobežas reģioni ietver sevī 1) Zemgales plānošanas reģionā (Latvija) un Kurzemes plānošanas reģionā (Latvija) ietilpstošo pašvaldību teritorijas, kuras noteiktas Latvijas Republikas Ministru kabineta 05.05.2009. noteikumos Nr. 391 "Noteikumi par plānošanas reģionu teritorijām", un 2) Šauļu apriņķi (Lietuva), Paņevežas apriņķi (Lietuva), kuri ir noteikti Lietuvas Republikas normatīvajā dokumentā "Noteikumi Nr. I-558 par teritoriālo iedalījumu Lietuvā" (saskaņā ar Pasūtītāja Tehniskās specifikācijas prasībām).

- 10) sagatavot priekšlikumus nepieciešamo apmācību tēmām, kopīgo darba grupu un pieredzes apmaiņas braucienu saturam;
- 11) izdarīt secinājumus par nozīmīgākajiem Pētījuma rezultātiem un izstrādāt priekšlikumus secinājumos uzrādīto nepilnību mazināšanai.

**Pētījuma metodika.** Pētījuma metodiku veido savstarpēji saderīgu un papildinošu metožu kopa, kura izvēlēta atbilstoši Pētījuma tēmai un mērķim. Piemērotā metodika vērsta uz Pētījuma uzdevumu maksimāli pilnīgu izpildi. Pētījuma mērķa un uzdevumu sasniegšanai izmantotas šādas nozīmīgākās **zinātniski pētnieciskās metodes:**

- 1) statistikas datu un publisko pārskatu apkopošanas un analīzes metodes;
- 2) normatīvo aktu un pierobežas reģionos izstrādāto attīstības stratēģiju, plānošanas dokumentu un veikto pētījumu izpētes metodes;
- 3) fokusa grupu metode kvalitatīvo datu iegūšanai par pētījuma priekšmetu un objektu;
- 4) kvalitatīvās metodes – uzņēmēju un UD atbalsta organizāciju aptaujas, aptaujas rezultātu apkopošanas un analīzes metodes, kā arī citas kvalitatīvās metodes, tādas kā novērojums, ekspertu intervijas, nestrukturētas intervijas;
- 5) sintēzes metode – secinājumu un priekšlikumu izstrādei par Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības vidi un šajā vidē strādājošajām uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām;
- 6) dedukcijas un indukcijas metodes – neaizvietojsams paņēmieni kopums uzņēmējdarbības vides, tās konkurētspēju veidojošo elementu identifikācijā, priekšrocību un trūkumu noteikšanā, kā arī uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes izvērtēšanā;
- 7) salīdzināšanas metode kā nozīmīgākā metode pārmaiņu identifikācijai Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības vidē un šajā vidē strādājošajās uzņēmējdarbības atbalsta organizācijās;
- 8) ekspertu metode – neaizvietojsams paņmiens dinamiskās rindās iekļauto rādītāju, kā arī iegūto aprēķinu rezultātu interpretācijai un ekstrapolācijai. Šī metode tiek piemērota prognozēšanā, kā arī dažādu priekšlikumu izstrādē par veicamajiem pasākumiem Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanai.

**Pētījumā izmantoto datu un nozīmīgākās informācijas avoti.** Pētījumā par Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitāti un kopējās atbalsta sistēmas izveidošanu tiek izmantoti šādi nozīmīgākie datu un informācijas avoti:

- a) Centrālās Statistikas Pārvaldes (CSP) un Lietuvas Statistikas dati;
- b) zinātnisko pētījumu publikācijas par uzņēmējdarbības vidi un atbalsta organizācijām, to savstarpējo atbilstību;
- c) valsts un pašvaldību normatīvie akti, kas tieši un/vai netieši saistīti ar uzņēmējdarbības vidi un/vai uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbību;
- d) Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju nepublicētie dati;
- e) Pētījuma gaitā iegūtie dati un citi informācijas avoti.

Pētījums ir veikts laika posmā no 2017. gada oktobra līdz 2018. gada februārim. Fokusa grupu diskusijas, uzņēmēju un uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju intervijas tika organizētas 2018. gada janvārī un februārī.

Pētījuma rezultāti ir izmantojami Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu attīstības stratēģijas izstrādei, projektu izstrādei, kā arī vadības lēmumu pieņemšanā par kopējās uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidi pierobežas reģionos. Pētījuma rezultātus var izmantot valsts un ES fondu atbalsta pasākumu plānošanai, ārvalstu un vietējo investīciju piesaistei, kā arī citiem pasākumiem uzņēmējdarbības vides attīstībai un tās konkurētspējas paaugstināšanai Latvijā un Lietuvā vidējā un ilgākā laika periodā.

## **1. Uzņēmējdarbības atbalsts un tā objektīvā un subjektīvā nepieciešamība**

- Jebkurš uzņēmējdarbības atbalsts ir regulētas tirgus ekonomikas objektīva nepieciešamība, un tās mērķis ir paaugstināt atbalsta saņēmēja vispārēju konkurētspēju, veicinot uzņēmējdarbības attīstību.
- Ar uzņēmējdarbības atbalstu Pētījuma ietvaros tiek saprasta jebkura materiāla un/vai nemateriāla palīdzība topošajam vai praktizējošajam uzņēmējam uzņēmējdarbības attīstības un/vai modernizācijas pasākumu īstenošanai atbilstoši uzņēmēja pieprasījumam.
- Uzņēmējdarbības valsts atbalsts ir noteicošais salīdzinājumā ar citām uzņēmējiem sniegtā atbalsta formām, un tas tiek regulēts ar valsts un/vai starptautiskajiem normatīvajiem aktiem, kamēr cita veida uzņēmējdarbības atbalstu reglamentē atbalsta sniedzēja iekšējie normatīvie akti.
- Identificētie uzņēmējdarbības atbalsta objektīvās un subjektīvās nepieciešamības aspekti ir nozīmīgi atbalsta organizāciju darbības misijas apzināšanai, atbalsta piedāvājuma izstrādei un atbalsta efektivitātes paaugstināšanai.

## **2. Uzņēmējdarbības atbalsta vide Latvijas un Lietuvas izpētes teritorijās: aktuālā situācija**

- Lai veiktu aktuālā uzņēmējdarbības atbalsta vides analīzi Latvijas un Lietuvas izpētes teritorijās, 2. nodaļā tika izvērtēti spēkā esošie normatīvie akti, kas reglamentē uzņēmējdarbības atbalstu Latvijā un Lietuvā, esošās uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas, to darbības mērķi, prioritārie virzieni un darbības teritorija, juridiskais statuss, funkcijas un mērķgrupas, veikta sniegto atbalsta pakalpojumu salīdzinošā analīze, to pieprasījuma un lietderības analīze, pētījumā aptaujāto organizāciju darbības un sadarbības izvērtējums, kā arī apkopots atbalsta organizāciju redzējums un ieteikumi objektīva uzņēmēja tēla stiprināšanai sabiedrībā un organizāciju sniegto pakalpojumu un aktivitāšu labā pieredze un prakse.
- Atšķirībā no Latvijas likumdošanas Lietuvas tiesību akti un plānošanas dokumenti precīzi norāda uzņēmējdarbības atbalsta prioritātes, saņēmēju mērķgrupas, atbalsta veidus (materiālus un nemateriālus) un atbalsta izsniedzējus (pašvaldības vai valsts), kā arī skaidri apraksta atbalsta organizēšanu un novērtēšanu.



- Lietuvas likumdošanā, kas vairāk nekā Latvijā ir orientēta uz uzņēmējdarbības veicināšanu un atbalsta sekmēšanu, kopumā ir vērojama arī mazāka sadrumstalotība, kas sekmē gan vieglāku normatīvo aktu uztveršanu un izpratni, gan uzņēmējdarbības atbalsta saņemšanas efektivitāti un uzņēmējdarbības attīstību kopumā.
- Neskatoties uz to, ka pastāv vairāki Latvijas Republikas likumi, Ministru kabineta noteikumi un citi reglamentējošie dokumenti, kas nosaka un kontrolē uzņēmējdarbības attīstību, Latvijā nav vienota uzņēmējdarbības atbalstu noteicoša tiesiskā regulējuma, kurš definētu, kas ir uzņēmējdarbības atbalsts, kas ir atbalsta saņēmējs un kādi ir kritēriji atbalsta saņemšanai ne tikai topošiem, bet arī esošiem uzņēmumiem.
- Uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu Latvijā lielākoties veido pašvaldības un valsts organizācijas, kas darbojas nacionālā līmenī un kurām visā Latvijas teritorijā pastāv filiāles atbalsta pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai tuvāk dzīvesvietai. Valsts institūciju funkcijas aptver uzņēmējdarbības vides sakārtošanu un attīstību visā valsts teritorijā, nodrošinot vienotu atbalsta politiku visos reģionos saskaņā ar valstiski izvirzītajām prioritātēm, bet pašvaldības iestāžu un biznesa inkubatoru funkcijas vairāk ir vērstas uz vietējo līmeni, nodrošinot uzņēmējdarbības atbalsta īstenošanu lokālā līmenī un saskaņā ar konkrēta reģiona/novada/pilsētas specifiku un attīstības prioritātēm.
- Pētījumā analizēto Latvijas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju veicamās funkcijas atbilstoši to juridiskajam statusam norāda uz uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sniegto pakalpojumu plašu teritoriālu un funkcionālu pieejamību, no vienas puses, un uz līdzīgu atbalsta funkciju pārklāšanos dažādās organizācijās pat ar vienādu juridisku statusu, no otras puses. Plānošanas reģionu mērķis ir veidot vienotu konsultāciju tīklu un nodrošināt koordinētu atbalstu uzņēmējdarbības attīstībai reģiona teritorijā.
- Uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu Lietuvā lielākoties veido valsts organizācijas, kas darbojas nacionālā līmenī ar filiālēm visā valsts teritorijā, biznesa atbalsta centri un biznesa inkubatori.
- Salīdzinoši liels Lietuvas atbalsta organizāciju īpatsvars galvaspilsētā Viļņā atbilst arī Latvijas situācijai, kur galvaspilsētā Rīgā koncentrējas gandrīz puse Latvijas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju, kas kārtējo reizi apliecina valstu monocentrisko attīstību un nepieciešamību lielāku uzmanību pievērst reģionu attīstībai.
- Līdzīgi kā Latvijā arī Lietuvā vērojams samērā liels nevalstisko organizāciju īpatsvars. Tomēr atšķirībā no Latvijas Lietuvā lielākā daļa nevalstisko organizāciju ir nevis lokāla vai reģionāla, bet valsts mēroga asociācijas.
- Lietuvā tāpat kā Latvijā uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas nodrošina arī komercsektors – privāti uzņēmumi, kas nodarbojas ar uzņēmēju konsultēšanu, projektu pieteikumu sagatavošanu, kā arī piedāvā uzņēmējiem telpas un biroja iekārtas uzņēmējdarbības nodrošināšanai, bet to % īpatsvars ir neliels, lai uzskatītu to ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi par būtisku.
- Latvijā lielāko atbalsta organizāciju īpatsvaru veido pašvaldību iestādes, bet Lietuvā – valsts institūcijas. Ir vērojama arī būtiska starpība uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju skaita ziņā Latvijā un Lietuvā. Latvijā ar mazāku iedzīvotāju skaitu darbojas daudz vairāk uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju nekā Lietuvā, kas varētu būt izskaidrojams ar dažādo administratīvi teritoriālo iedalījumu abās valstīs.



- Atšķirībā no Latvijas, kur organizāciju funkcijas vairāk ir pakārtotas darbības teritorijai (valsts, reģiona vai novada līmeņa organizācijas), Lietuvā organizācijas vairāk ir pakārtotas funkcijām un atbalsta veidiem, nevis teritoriālajam principam.
- Latvijā nozīmīgākās organizācijas uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu pieejamības ziņā ir nacionālā līmeņa valsts organizācijas, biznesa inkubatori, kā arī pašvaldības iestādes, kas nodrošina plašu pakalpojumu klāstu, sākot ar informatīvo un konsultatīvo atbalstu līdz pat finansiālam atbalstam. Pagaidām mazāk nozīmīgās (%) organizācijas jeb organizācijas ar šauru (specializētu) pakalpojumu klāstu ir zinātniskie institūti un komercorganizācijas, kas galvenokārt sniedz savus pakalpojumus specializētam, noteiktam uzņēmēju lokam un par maksu.
- Latvijas reģionālās politikas veidotājiem jāpievērš uzmanība Latvijas pašvaldību neviendabīgajai pieejai uzņēmējdarbības atbalsta sniegšanā, kas tiešā veidā ietekmē Latvijas reģionu nevienmērīgo attīstību.
- Latvijas uzņēmēju pieprasītākie pakalpojumi ir: 1) informatīvais atbalsts, konsultācijas un semināri, tajā skaitā finanšu, juridiskās, uzņēmējdarbības konsultācijas un konsultācijas par ES projektiem; 2) finansiālais atbalsts grantu, aizdevumu, kredītu un citu atbalsta instrumentu veidā; 3) tehnoloģiju pārnese un komercializācija, laboratorijas un pētniecības pakalpojumi.
- Lietuvā nozīmīgākās organizācijas uzņēmējdarbības atbalsta pieejamības ziņā ir nacionālā līmeņa valsts organizācijas, kas atbilst arī Latvijas situācijai. Tās nodrošina plašu pakalpojumu klāstu, sākot ar informatīvo un konsultatīvo atbalstu līdz pat finansiālajam atbalstam. Vidēji nozīmīgas atbalsta organizācijas ir biznesa centri un inkubatori, kā arī valsts un pašvaldību institūcijas. Mazāk nozīmīgās organizācijas jeb organizācijas ar šauru (specializētu) pakalpojumu klāstu ir zinātniskie parki un komercorganizācijas, kas arī atbilst situācijai Latvijā.
- Lietuvas uzņēmēju pieprasītākie pakalpojumi ir: 1) konsultācijas ES, finanšu, juridiskā un uzņēmējdarbības jomā; 2) tehniskie pakalpojumi, telpu un tehniskā aprīkojuma atbalsts; 3) tehnoloģiju pārneses un komercializācijas pakalpojumi.
- Pakalpojumu klāsts abās valstīs ir ļoti līdzīgs, daudzveidīgs un domāts dažādām uzņēmēju grupām – kā topošiem, tā arī esošiem uzņēmējiem. Latvijā un Lietuvā atbalsta organizācijas līdzvērtīgā apjomā piedāvā apmācības un kursus uzņēmējiem, kā arī tehniskos pakalpojumus un tehnoloģiju pārneses iespējas.
- Uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas gan Latvijā, gan Lietuvā lielākoties nodrošina vidēja apjoma pakalpojuma klāstu, t.i., vidēji 3–5 pakalpojumu veidus uzņēmējiem noteiktā teritorijā, kurus Lietuvā galvenokārt nodrošina valsts/pašvaldības iestādes un biznesa centri un inkubatori, savukārt Latvijā – pašvaldības iestādes un nevalstiskās organizācijas.
- No finansiālās pieejamības viedokļa valsts un pašvaldību organizācijas abās valstīs atrodas ārpus konkurences, jo galvenokārt nodrošina uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumus bez maksas, izdevumus kompensējot no valsts vai pašvaldības piešķirtiem budžeta līdzekļiem. Iespēja saņemt pakalpojumus bezmaksas ir būtiska priekšrocība to izmantošanai, taču tikai pie nosacījuma, ka tie tiek sniegti augstā kvalitātē.
- Pamata pakalpojums, par kuru valsts un pašvaldību organizācijas iekasē maksu, ir telpu, inventāra vai tehnikas noma. Telpu nomas pakalpojums ar atvieglotiem

nosacījumiem ir ļoti saistošs uzņēmējiem, jo īpaši tiem, kuri tikko sākuši nodarboties ar uzņēmējdarbību.

- Lielākā aptaujāto atbalsta organizāciju daļa gan Latvijā, gan Lietuvā (60%) nodrošina atbalstu visiem uzņēmējiem neatkarīgi no tautsaimniecības nozares vai darbības specifikas, un tikai 40% no aptaujātajām atbalsta organizācijām nodrošina specifisku atbalstu, tādu kā tūrisma attīstība, lauksaimniecības uzņēmumu, mežsaimniecības uzņēmumu atbalsts, atbalsts darba spēka piesaistē vai izglītošanā, sadarbības nodrošināšana ar mācību iestādēm vai infrastruktūras atbalsts.
- Aptaujātajās atbalsta organizācijās uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas nodrošina lielākoties ļoti minimāli cilvēkresursi – 1 vai 2 darbinieki, vai arī kāds darbinieks, kurš veic uzņēmēju konsultācijas paralēli citiem darba pienākumiem. Vienīgā atbalsta konsultanta spēja sniegt tikai vispārēju informatīvu atbalstu un atbildēt uz vispārīgiem jautājumiem ir viens no pamatiemesliem, kāpēc uzņēmēji mēdz neizmantot šāda konsultatīva atbalsta iespēju vispār, vai arī izsaka savu neapmierinātību par to, ka viņiem ir jāizstaigā vairākas iestādes, lai iegūtu padziļinātu informāciju.
- Analizējot atbalsta organizāciju budžetu tiešajam uzņēmējdarbības atbalstam, secināms, ka lielāko īpatsvaru (ap 30–40%) no organizācijas kopējā budžeta tiešajam uzņēmējdarbības atbalstam novirza valsts dibinātie uzņēmējdarbības atbalsta centri un biznesa inkubatori, kas apliecina šo organizāciju nozīmīgumu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmā kopumā. Salīdzinoši nelielu finansiālo ieguldījumu uzņēmējdarbības atbalstā no kopējā organizācijas budžeta atvēlē pašvaldības, kā arī dažādās pašvaldībās ir vērojams atšķirīgs finanšu apmērs tiešajām uzņēmējdarbības atbalstam.
- Neskatoties uz to, ka vairāku pakalpojumu piedāvājumi pārklājas visā valsts teritorijā gan Latvijā, gan Lietuvā, pakalpojuma saņēmēju skaita pieaugums trīs gadu griezumā liecina, ka lielākā daļa no pakalpojumiem ir lietderīgi un tie būtu jānodrošina arī nākotnē. Pakalpojumu pārklāšanās jeb vienāds piedāvājums vairākās atbalsta organizācijās ne vienmēr norāda uz nelietderīgu resursu izmantošanu, bet gan liecina par pieprasījuma pieaugumu un kvalitatīvas informācijas nepieciešamību pēc iespējas lielākam saņēmēju skaitam gan pilsētās, gan attālos reģionos.
- Kopumā pieprasījumam pēc uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumiem un atbalsta saņēmēju skaitam Latvijā ir tendence palielināties, īpaši pēc finansiāla atbalsta, inkubācijas un pirmsinkubācijas pakalpojumiem, mentoru pakalpojumiem, informatīviem semināriem un tīklošanās pasākumiem. Pieprasījuma samazinājums savukārt novērojams specifiskajām konsultācijām: finanšu konsultācijām biznesa attīstībai, konsultācijām par eksporta tirgiem, eksporta pakalpojumiem, konsultācijām uzņēmuma vadības jomā.
- Lietuvā atbalsta saņēmēju skaits kopumā ir stabils un arī uzrāda nelielu kāpumu. Pieprasījums pieaug pēc informatīviem semināriem, apmācībām un profesionālās attīstības kursiem, dalības konkursos un projektos, kā arī tādiem maksas pakalpojumiem kā investīciju projektu izstrāde, biznesa plānu sagatavošana un investīciju piesaiste uzņēmumam. Arī Lietuvā pieprasījuma samazinājums ir vērojams specifiskajām konsultācijām, tādām kā juridiskā palīdzība, finanšu konsultācijas biznesa attīstībai, konsultācijas ES finansējuma apgūšanai, kā arī inkubācijas un pirmsinkubācijas pakalpojumam.

- Pieprasījuma kritums specifiskiem konsultatīviem pakalpojumiem abās valstīs signalizē par nepieciešamību veikt izmaiņas šādu šauri orientētu pakalpojumu piedāvājumā un organizācijā. Savukārt pieprasījuma pieaugums pēc informatīviem semināriem abās valstīs norāda, ka tie joprojām nav zaudējuši savu aktualitāti un ir svarīgi uzņēmējiem dažādos uzņēmuma attīstības posmos.
- Uzņēmēja tēlu un uzņēmēju reputāciju sabiedrībā atbalsta organizācijās strādājošais personāls vērtē kā pozitīvu vai neitrālu. Lai stiprinātu uzņēmēju koptēlu, uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas iesaka vairot pozitīvās informācijas plūsmu un sabiedrības izpratni par uzņēmēju ieguldījumu darbavietu radīšanā un tautsaimniecības attīstības nodrošināšanā, kā arī nodrošināt lielāku atbalstu no pašvaldību un valsts puses, lai iedrošinātu iedzīvotājus veidot savus uzņēmumus, tajā skaitā ar uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju palīdzību.
- Neskatoties uz to, ka tikai 15% no aptaujātajām atbalsta organizācijām ir norādījušas sadarbību ar kādu kaimiņvalsts organizāciju, izveidotā sadarbība ir ļoti rezultatīva – ir izstrādāti mācību materiāli, organizētas apmācības uzņēmējiem, mentoru konsultācijas, organizēts mentoru tīkls, nodrošināts atbalsts topošajiem uzņēmējiem, izveidota uzņēmējdarbības atbalsta materiāltehniskā.
- Sadarbībā Latvijas – Lietuvas starpvalstu līmenī ir konstatēts arī liels neizmantots potenciāls, proti, galvenokārt sadarbība notiek starp vienām un tām pašām atbalsta organizācijām, balstoties uz gadiem ilgiem kontaktiem ar konkrētiem sadarbības partneriem, taču ir virkne UD atbalsta organizāciju, kas darbojas pierobežas teritorijās, bet sadarbībā ar UD atbalsta organizācijām savā un kaimiņvalstī neiesaistās vai iesaistās ļoti neaktīvi. Tāpat sadarbības partnerība lielākoties veidojas starp līdzīgām pēc struktūras un darbības veida organizācijām, kas vērtējams visnotaļ pozitīvi, taču sadarbības pieredzes bagātināšanai un rezultātu plašākai izmantošanai būtu ieteicams veidot arī starpnozaru sadarbību ar cita profila organizācijām, tādām kā augstākās izglītības iestādes, tehnoloģiju pārneses centri, pašvaldības, sabiedriskās un citas organizācijas, un, pats svarīgākais, pašiem uzņēmējiem. Atbalsta organizāciju spēja sadarbības projektos iesaistīt uzņēmējus kā līdzvērtīgus partnerus un sadarbības subjektus sekmē labāku ārējās un iekšējās uzņēmējdarbības vides draudu apzināšanu un iespēju īstenošanu.
- Pozitīvi vērtējams *Interreg* Latvijas – Lietuvas programmas sniegtais atbalsts, stimulējot un finansējot Latvijas un Lietuvas UD atbalsta organizāciju pārrobežu sadarbību kopīgu projektu veidā, taču atbalstīto projektu skaits tikai daļēji apmierina iesniegto sadarbības projektu pieteikumu pieprasījumu. Tas norāda uz nepieciešamību izstrādāt un piedāvāt UD atbalsta organizācijām arī citus valsts un/vai pašvaldību atbalsta instrumentus un/vai programmas Latvijas un Lietuvas pārrobežu sadarbības attīstībai.
- Latvijas un Lietuvas starpvalstu sadarbības attīstības potenciāls atrodas arī labās prakses iepazīšanā un pārņemšanā no kaimiņvalstīm.
- Augstskolu biznesa inkubatoru veidošanās un attīstības labā prakse uzņēmējdarbības vecināšanā būtu pārņemama un attīstāma visās augstākās izglītības iestādēs pierobežas teritorijās. UD atbalsta organizācijām ir ieteicams izmantot blakus esošo augstskolu inkubatoru pakalpojumus un augstākās izglītības iestāžu potenciālu ne tikai topošo, bet arī strādājošo uzņēmēju atbalstīšanā. Tā augstskola var kalpot gan par uzņēmumu dibināšanas vietu, gan

par nopietnu mentoru arī pieredzējušiem uzņēmējiem uzņēmējdarbības attīstības gaitā.

- Zinātnisko un tehnoloģijas parku labā pieredze uzņēmējdarbības veicināšanā ir balstīta uz biznesa inkubatoru un zinātnes un tehnoloģiju centru atbalsta funkciju apvienošanu, kā arī plašu organizāciju pārstāvniecību viena parka ietvaros, kas nodrošina šādu organizāciju lielāku kapacitāti, sadarbību un plašāku pakalpojumu klāstu uzņēmējdarbības atbalstam.
- Inovatīvs uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojuma veids – inovāciju vaučeri – nodrošina būtisku atbalstu viedās uzņēmējdarbības attīstībai, sekmējot uzņēmumu sadarbību ar zinātniskajiem institūtiem, un inovatīvais pakalpojums būtu pārņemams un īstenojams arī pierobežas izpētes teritorijās.
- Svarīgi pierobežu reģionos veicināt uzņēmēju apvienošanas klasteros gan savas valsts, gan starpvalstu līmenī, savukārt UD atbalsta organizācijām dibināt ciešu sadarbību ar nozaru klasteriem pārrobežu sadarbības veicināšanai, jo konkrētas tautsaimniecības nozares klasteris ir veiksmīgs piemērs, kā, apvienojot attiecīga profila uzņēmējus, var sniegt reālu atbalstu šo uzņēmumu attīstībā, kā arī paaugstināt visas nozares reputāciju un konkurētspēju.
- Nozīmīga loma ir jauniešu idejām uzņēmējdarbības atbalsta sistēmā. Jauniešu organizācijas praktizētā „prāta vētras” metode kā inovatīvs līdzeklis uzņēmuma problēmu risināšanai un potenciāla atraisīšanai būtu ieviešams UD atbalsta organizāciju darbā – gan mentoru darbā, gan platformas vai vienotā rīka izveidošanā; tas veicinās arī jauniešu sadarbību ar uzņēmējiem un kļūšanu par uzņēmējiem.
- Ņemot vērā Latvijas un Lietuvas lielo amatniecības potenciālu un ierobežoto tirgu, kas ātrējo draudu pārvarēšanai un konkurētspējai prasa no vietējiem uzņēmējiem spēju ražot nevis masu produktus, bet produktus ar augstu pievienoto vērtību (“handmade”), amatnieku kameras varētu kalpot par nozīmīgām atbalsta institūcijām šādiem uzņēmējiem.
- Ņemot vērā digitālās ekonomikas pieaugušo lomu un arvien aktīvāku pakalpojumu nodrošināšanu ar interneta un mūsdienu tehnoloģiju palīdzību, „vienas pieturas” *online* aģentūras labā prakse kā vērtīga iniciatīva un pieredze varētu tikt pārņemta Pētījuma izpētes teritorijās.
- Uzņēmēju savstarpējās palīdzības organizāciju pieredze ir noderīga arī pierobežas teritorijās. Sadarbība ar uzņēmēju klubiem, kuri šobrīd aktīvi darbojas reģionos, tādiem kā Rotari klubs, sieviešu klubs “Zonta” u.c., tāpat jauno uzņēmēju savstarpējā atbalsta organizāciju veidošanas stimulēšana ir būtisks uzņēmējdarbības attīstības instruments konkrētā teritorijā.
- Vietējās pašvaldības loma ir nozīmīga gan uzņēmēju atbalstā, gan savas pašvaldības darba meklētāju atbalstā, organizējot tādus pasākumus kā biznesa ideju konkursi, “Vakanču tirgus”, nodrošinot infrastruktūras atbalstu, kā arī paužot atzinību un patiesu ieinteresētību uzņēmējdarbības attīstībā.
- Kultūras un mākslas iestādes var kalpot par atbalsta organizācijām uzņēmējdarbības attīstībā, savas ierastās funkcijas papildinot ar netradicionālām un, piemēram, organizējot biznesa izstādes, uzņēmējdarbības literatūras grāmatu galdus, diskusijas, nodrošinot pieeju pie lielā bezmaksas informācijas klāsta, īpaši radošo industriju jomā.
- Aktuālā uzņēmējdarbības atbalsta vides analīze Latvijas un Lietuvas izpētes teritorijās ļauj secināt, ka esošā situācija uzņēmējdarbības atbalsta organizācijā

abās valstīs ir ļoti līdzīga, kas kalpo par būtisku priekšnosacījumu vienotai uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidei.

### **3. Pētījumā iekļauto Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes izvērtējums**

Darba 3. nodaļā iekļautie Pētījuma un aprēķinu rezultāti, to analītisks izvērtējums dod iespēju izdarīt šādus nozīmīgākos secinājumus:

- Pētījumā iekļauto uzņēmumu atbalsta organizāciju darbības efektivitātes noteikšanā un iegūtā rezultāta interpretācijā tiek izmantoti Pētījuma mērķim un uzdevumiem nepieciešamie pieņēmumi. Pieņēmumu nepieciešamību nosaka Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības vides atšķirības, atbalsta organizāciju heterogenitāte, šo organizāciju atšķirīgā pieredze sadarbībā ar uzņēmējiem un vairāki citi Pētījuma rezultātu izklāstā iekļautie aspekti.
- Darbā iekļautie pieņēmumi un ierobežojumi tiek uzskatīti par pietiekamiem, lai kopējā Pētījumā tiktu apvienotas visas Projektā iesaistītās organizācijas, izdarīti nepieciešamie aprēķini un salīdzinājumi par to darbības efektivitāti.
- Uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas efektivitātes izmaiņu izvērtēšanā tiek iekļautas projekta partneru organizācijas, un to darbības kvantitatīvie un kvalitatīvie radītāji dod iespēju iegūtos Pētījuma rezultātus attiecināt uz visu Pierobežas reģionu uzņēmējdarbības vidi, tādējādi izdarītie secinājumi un priekšlikumi var būt noderīgi arī citām uzņēmējdarbības atbalsta sistēmā strādājošām organizācijām.
- Zemgales plānošanas reģiona pasūtītais pētījums par Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbību, šo organizāciju darbības efektivitāti un vienotas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidošanu Pierobežas reģionos tiek vērtēts kā liels solis pareizā virzienā. Šis lēmums skaidri norāda uz minētās organizācijas vadītāju centieniem paaugstināt padotības struktūrvienību un tajās strādājošo darbinieku efektivitāti Plānošanas reģiona rīcībā esošo resursu un piešķirtā finansējuma izmantošanā.
- Viens no uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības rezultātiem, kas nosaka organizācijas darbības efektivitāti, ir atbalsta organizāciju īstenotie atbalsta pasākumi. Ņemot vērā kopējo darbības misiju visām atbalsta organizācijām, un, lai veicinātu sadarbības efektivitāti, nodrošinot vienotu izpratni par atbalsta pasākuma / pakalpojuma saturisko piepildījumu, tos apzīmējot un mērot līdzīgās vienībās, būtu nepieciešams un ieteicams atbalsta organizāciju darbības iekšējos normatīvajos aktos precīzi definēt organizācijas sniegtos atbalsta veidus, lai tie būtu nošķirami no citiem veidiem un saturiski nepārklātos.
- Lielākā un veiktspējīgākā Pētījumā analizētā atbalsta organizācija Latvijā, kas darbojas Pierobežas reģionos, ir Latvijas Lauksaimniecības izglītības un konsultāciju centrs, kurš 2017. gadā ir noorganizējis lielāko semināru skaitu. Lauku uzņēmēju darbības atbalstam dibinātais Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs specializējas uzņēmējdarbības atbalsta sniegšanā lauksaimniecības nozarē strādājošajiem komersantiem un šīs organizācijas sniegtais uzņēmējdarbības atbalsta veids ir krasi atšķirīgs salīdzinājumā ar pārējām organizācijām. Lietuvas pusē 2017. gadā lielāko atbalsta pasākumu skaitu nodrošināja Šauļu Biznesa inkubators.

- Latvijas pusē Pierobežas teritorijās strādājošajās uzņēmējdarbības atbalsta organizācijās sniegtajos atbalsta pasākumos vērojama lielāka sinhronizācija salīdzinājumā ar Lietuvas pusē strādājošajām organizācijām. Tāpēc pašreizējos apstākļos kopējās atbalsta sistēmas izveidošanai būtu jāveic būtiski uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju reformas pasākumi.
- Iegūstot jaunas zināšanas par Latvijas – Lietuvas Pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbību reglamentējošajiem ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem, kā arī šo organizāciju darbības uzskaitē lietotajiem rādītājiem, tiek secināts, ka Pētījumā iekļautās atbalsta organizācijas galvenokārt orientējas uz savas iekšējās darbības efektivitāti. Praksē iekšējās darbības efektivitāte nereti tiek dēvēta par iekšējo efektivitāti, kura ļoti plaši tiek izmantota dažādu sistēmu darbības efektivitātes noteikšanā un tās izmaiņu izvērtēšanā.
- Atbalsta organizāciju iekšējās efektivitātes izvērtēšanā nepieciešams iespējami precīzi noteikt atbalsta organizācijas sniegtā atbalsta kvantitatīvās un kvalitatīvās pazīmes, piemēram, kas ir konsultācija, kas ir seminārs, kas ir investīciju projekts u.tml. Šim nolūkam jāizmanto atbalsta organizācijas iekšējie normatīvie akti – efektivitātes noteikšana nav iedomājama bez padarītā darba uzskaites.
- Latvijas un Lietuvas pusē strādājošajās atbalsta organizācijās tiek piemērotas atšķirīgas atbalsta pasākumu uzskaites dimensijas – Latvijas pusē konsultācijām tiek piemērotas skaita vienības, bet Lietuvas pusē – patērētās stundas konsultācijām – Paņevežas Biznesa atbalsta centrā, savukārt Šauļu Biznesa inkubatorā konsultācijas tiek uzskaitītas kvantitatīvās vienībās. Tāpēc, lai veidotu kopējo atbalsta un sadarbības sistēmu, ir būtiski sinhronizēt visu projektā iesaistīto uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sniegtos atbalsta veidus un to uzskaites dimensijas, piemēram, izstrādājot vienotu rokasgrāmatu ar atbalsta veidu definīcijām, pasākumu skaidrojumiem un to uzskaites vienotiem kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rādītājiem.
- Latvijas un Lietuvas puses Pierobežas teritorijās strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitāte tiek noteikta, pamatojoties uz Pētījuma gaitā iegūtajiem datiem par atbalsta organizācijas darbības rezultātiem un šo organizāciju saņemto finansējumu. Tādējādi tiek noteikta uzņēmējdarbības atbalsta organizācijās nodarbinātā personāla izmantošanas efektivitāte, kas ir viens no plašāk lietotajiem efektivitātes rādītājiem dažādu organizāciju darbības pētījumos. Pētījumā iesaistītie eksperti vienojās par atbalsta organizāciju darbības iekšējās efektivitātes rādītāju nošķiršanu no ārējās efektivitātes rādītājiem, kuri darbā netiek pēti.
- Pētījuma rezultāti norāda uz salīdzinoši lielām atšķirībām finansējuma ziņā un to attiecībā uz nodarbinātajiem Pētījumā iekļautajās sadarbības organizācijās. Finansējuma pieejamība lielā mērā saistīta ar atbalsta organizāciju veikspēju un darbības efektivitātes kvantitatīvajiem aspektiem. Analizējot Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos strādājošo atbalsta organizāciju darbības efektivitāti saskaņā ar attiecīgo organizāciju rīcībā esošo finansējumu un tiešā veidā UD atbalsta sniegšanā iesaistīto nodarbināto skaitu, lielākais darba ražīgums tiek sasniegts Kurzemes plānošanas reģiona uzņēmējdarbības atbalsta struktūrvienībā, tam seko Zemgales plānošanas reģiona uzņēmējdarbības atbalsta centrs un zemākā iekšējā darbības efektivitāte ir novērota Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrā.
- Lietuvā lielākais darba ražīgums tiek sasniegts Šauļu uzņēmējdarbības atbalsta organizācijā, tam seko Paņevežas pašvaldības Biznesa atbalsta centrs, taču Rokišķu rajona pašvaldības bibliotēkas darbības efektivitāti UD atbalsta sniegšanā šobrīd novērtēt nav iespējams, jo tā uzsāka uzņēmējdarbības atbalsta aktivitātes tikai līdz ar iesaistīšanos Interreg projektā.

- Atbalsta organizāciju darba vērtēšanā pēc nodarbinātā personāla izmantošanas efektivitātes nevajadzētu izdarīt pārsteidzīgus secinājumus – lai arī sasniegtais darba ražīgums jebkurā organizācijā ir viens no nozīmīgākajiem organizācijas darbības efektivitātes rādītājiem, to piemērojot valsts un pašvaldību organizācijās, jāņem vērā, ka šajās organizācijās nauda tiek izlietota, bet ražojošās organizācijās nodarbinātie pelna naudu. Un tā ir nozīmīga atšķirība, neskatoties uz to, ka metodika abos gadījumos ir līdzīga.
- Pētījuma ietvaros aprēķinātie uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes rādītāji būtu svarīgi vadības lēmumu pieņemšanā par efektivitātes palielināšanu vai darbinieku atbilstības izvērtēšanā. Uzņēmējdarbības atbalsta organizācijās nodarbinātie un viņu rīcībā esošais finansējums ir tikai viens no daudziem efektivitātes rādītājiem, kas būtu jānosaka katrā no Projektā iekļautajām uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām.
- Katra no uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām ir atšķirīga, tās strādā atšķirīgā vidē; katrai no tām ir sava izmantoto resursu attiecība un savi norādījumi "no augšas" gan rakstītā, gan nerakstītā veidā. Tas viss un daudzi citi aspekti ietekmē atbalsta organizācijas darbības efektivitāti.
- Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centra lielākais finansējuma samazinājums tiešajam uzņēmējdarbības atbalstam kopš 2013. gada skāra lauku teritoriju ekonomiskās attīstības pasākumus un informatīvos un izglītojošos seminārus, kā arī atbalstu akvakultūras un zvejniecības uzņēmējdarbības veicināšanai. Taču lielāka uzmanība šīs organizācijas darbībā tiek veltīta lauku jauniešu iesaistīšanai uzņēmējdarbībā, sniedzot viņiem palīdzību ārējā vidē dominējošo draudu pārvarēšanai un iespēju izmantošanai pilotprojektu teritorijās.
- Šauļu Biznesa inkubatora finansējums tiešajam uzņēmējdarbības atbalstam visos inkubatora sniegtos atbalsta pasākumos ir palielinājies par 20% salīdzinājumā ar 2013. gadu, kas liecina par inkubatora realizēto atbalsta pasākumu pieprasījumu un vadības spēju panākt atbalsta palielinājumu. Šauļu Biznesa inkubatorā liela uzmanība tiek veltīta jauniešu iesaistīšanai uzņēmējdarbībā. Šajā apgabalā dzīvojošie jaunieši saņem ne tikai nepieciešamās konsultācijas par viņiem interesējošajiem uzņēmējdarbības jautājumiem. Viņi var iekļauties arī citos atbalsta veidos, kas īpaši paredzēti jauniešiem – piedalīties īpašā apmācības veidā un saņemt bezmaksas telpas, lai savas uzņēmējdarbības idejas pārvērstu tirgū piedāvājamajos produktos.
- Paņēvžas apgabals salīdzinājumā ar Šauļu apgabalu platībā un iedzīvotāju skaita ziņā ir mazāks. Par spīti konstatētajām atšķirībām starp šiem Pierobežas apgabaliem Paņēvžas Biznesa atbalsta centra finansējums atsevišķos laika intervālos ir ievērojami lielāks nekā Šauļu Biznesa inkubatoram. Atzinīgi vērtējams Paņēvžas pašvaldības Biznesa atbalsta centra darbības efektivitātes paaugstināšanas lēciens no 2015. līdz 2017. gadam par 66,7%, kas liecina par Paņēvžas pašvaldības Biznesa atbalsta centra vadības mērķtiecīgu darbību uzņēmējdarbības atbalsta efektivitātes paaugstināšanā.
- Aptaujātie uzņēmēji lielākoties pārstāv mikrouzņēmumus ar darbinieku skaitu līdz 10, nodarbojas ar pakalpojumu sniegšanu vai piedāvā nišas produktus mazam patērētāju lokam.
- Liela daļa respondentu abās valstīs darbojas bez darbiniekiem, t.i., uzņēmuma īpašnieks ir arī darbinieks.
- Lielākā respondentu daļa ir ilggadīgi uzņēmumi, kas pastāv vairāk nekā 20 gadus.
- Latvijā pārstāvētākā tautsaimniecības nozare ir preču ražošana un lauksaimniecība, Lietuvā tā ir pakalpojumu joma, jo īpaši IT un izglītības pakalpojumi.



- Uzņēmumi lielākoties izmanto pašu līdzekļus uzņēmumu darbības nodrošināšanai, tomēr izmanto arī bankas kredītus un ES fondu līdzekļus.
- Lietuvas uzņēmēji sava uzņēmuma attīstības dinamiku pēdējā gada laikā novērtē pozitīvāk nekā Latvijas uzņēmēji. Kā arī, raugoties nākotnē, Lietuvā optimistiski noskaņotu uzņēmēju īpatsvars ir lielāks nekā Latvijā.
- Uzņēmēji uzskata, ka tādi pamata faktori kā nodokļu sistēma valstī (pārāk lieli nodokļi), finanšu un apgrozāmo līdzekļu trūkums un kvalificētu darbinieku trūkums kavē uzņēmējdarbības attīstību.
- Latvijas uzņēmēju attīstību traucējošais faktors ir arī Latvijas uzņēmējdarbības regulējošo likumu / noteikumu nestabilitāte, kas savukārt nav raksturīga Lietuvas uzņēmumiem.
- Neskatoties uz kavējošiem faktoriem un ārējās uzņēmējdarbības vides draudiem, uzņēmēji tuvākā nākotnē plāno palielināt ražošanas jaudu un pārdošanas apjomus, kā arī paplašināt ražotās produkcijas klāstu, palielināt darbinieku skaitu, palielināt to atalgojumu, kas ļautu uzņēmējiem kļūt konkurētspējīgākiem tirgū.
- Esošā informācija par uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām, to sniegtajiem pakalpojumiem un īstenotajiem pasākumiem ir nepietiekama, jo tikai katrs otrais uzņēmējs ir informēts par atbalsta organizāciju esamību un to piedāvātajām atbalsta iespējām uzņēmējdarbības attīstībai.
- Gan Latvijas, gan Lietuvas uzņēmēji visbiežāk pēc atbalsta vēršas valsts iestādēs. Otrā vietā UD organizāciju reitingā pēc atpazīstamības un atbalsta sniegšanas pieejamības uzņēmējiem ir abu valstu Tirdzniecības un rūpniecības kameras, bet trešajā – vietējā pašvaldība.
- Pēc pētnieku domām, ir nepietiekami izmantots nozaru asociāciju, kā arī augstākās izglītības un zinātnisko institūciju uzņēmējdarbības atbalsta potenciāls.
- Abās valstīs visvairāk pieprasīti tādi atbalsta pakalpojumi kā informatīvie semināri par uzņēmumam aktuālajām tēmām, pie nosacījuma, ka tie ir bezmaksas un ir atbilstoši konkrēta uzņēmuma specifiskajām vajadzībām, apmācības un profesionālās attīstības kursi, konsultācijas ES finansējuma apgūšanai, finansiālā atbalsta iespējas investīciju, aizdevumu, grantu programmu veidā, dalība konkursos un projektos un savstarpējās tīklošanās pasākumos kontaktu dibināšanai, sadarbībai un pieredzes apmaiņai.
- Atbalsta organizāciju sniegto pakalpojumu kvalitāte ir vērtīga atgriezeniskā saite, un, lai gan lielākoties uzņēmēji pakalpojumus vērtēja kā vidējus, tomēr vairākus pakalpojumus – informatīvos seminārus, apmācības un profesionālās attīstības kursus, juridisko palīdzību, kā arī uzņēmēju savstarpējās tīklošanās pasākumus – kā labus novērtēja abu valstu uzņēmēji.
- Lielākoties atbalsta organizāciju pakalpojumus uzņēmēji izvēlas, jo tie ir bezmaksas, tomēr tos pakalpojumus, kuri ir bijuši maksas, liela daļa novērtē kā atbilstošus saņemtajai kvalitātei.
- Lielākā daļa uzņēmēju uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu savā valstī vērtē kā nepietiekamu un neatbilstošu tiem šķēršļiem un uzņēmējdarbības vides draudiem, ar kuriem nākas saskarties uzņēmējiem ikdienas darbā, pamatojot to ar pārāk augstiem nodokļiem, nestabilitāti likumdošanā, mazo atbalstu MVU, kā arī atbalsta trūkumu reģionālajiem uzņēmumiem. Tas liecina par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas zemo efektivitātes līmeni un norāda uz nepieciešamību to reformēt.
- Uzņēmēju vidū nepastāv viennozīmīga viedokļa par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu ne Latvijā, ne Lietuvā, tomēr tie norāda, ka no atbalsta organizācijām lielākoties vēlētos saņemt finansiālu atbalstu, skaidru nodokļu un mazo uzņēmējdarbību atbalstošu

politiku un tās stabilitāti, kā arī kvalitatīvāku un precīzāku informatīvo un konsultatīvo atbalstu.

- Lai pilnveidotu uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbību un atbalsta sistēmu kopumā, uzņēmēji izsaka daudzus vērā ņemamus priekšlikumus: centralizēt uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas, veidojot vienas pieturas aģentūru, uzlabot informācijas pieejamību un kvalitāti, uzlabot sadarbību starp atbalsta institūcijām, mazināt šķēršļus ES fondu apgūvē, piešķirt nodokļu atlaides par jaunu darbavietas radīšanu, stiprināt nozaru asociāciju un vietējo pašvaldību lomu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmā, samazināt dokumentu birokrātiju, nodrošināt plašāku informāciju par atbalsta organizācijām un to piedāvātājām iespējām, nodrošināt atklātu un pastāvīgāku komunikāciju starp uzņēmējiem, atbalsta organizācijām un valsts iestādēm, palielināt publisko biznesa konsultantu skaitu, stiprināt atbalstu mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, kas darbojas reģionos, izveidot lokālus mentoringa tīklus, būt aktīvākiem pašiem uzņēmējiem, meklējot tirdzniecības vietas, veidojot biznesu savā starpā un uzlabojot attiecības ar pētniekiem, palīdzēt veidot ilgtermiņa un ilgtermiņīgu sadarbību ar zinātniekiem u.c.
- Sadarbība ar kaimiņvalstīm uzņēmēju starpā notiek, tomēr atšķiras tās intensitāte – lietuviešu uzņēmēji ir atvērtāki un ieinteresētāki par latviešu uzņēmējiem paplašināt savu tirgu ārpus valsts robežām, turklāt arī sadarbību ar Latvijas partneriem vērtē augstāk nekā Latvijas uzņēmēji.
- Tie uzņēmēji, kas jau darbojas kaimiņvalstīs, īpašus šķēršļus savā darbā nesaskata, tomēr vēlētos vairāk informācijas par nodokļu sistēmu, saistošo likumdošanu un iespējamo atbalstu, turklāt vēlams – viņu dzimtajā valodā, kā arī palīdzību biznesa partneru un potenciālu darbinieku atlasē kaimiņvalstī.
- Ļoti sekmīga esošā sadarbība ar kaimiņvalsts uzņēmējiem norāda uz pārrobežu uzņēmējdarbības attīstības lielu potenciālu.
- Uzņēmēji labprāt piedalās dažādos tīklošanās pasākumos, ja tie ir brīvprātīgi un bez maksas – semināri, pieredzes apmaiņas pasākumi gan valsts, gan starpvalstu līmenī, konkrētas nozares uzņēmēju apvienību, rūpniecības un amatniecības kameru pasākumi, dalība kontaktbiržās un biznesa misijās, iespēja izmantot kopīgu informatīvo telpu pieredzes apmaiņai, reklāmai un komunikācijai, kā arī neformāli kopīgi pasākumi. Uzņēmēju skatījumā visefektīvākie tomēr ir personīgie kontakti, nevis sadarbības partneru meklēšana atbalsta organizāciju organizētajos tīklošanās pasākumos.
- Lai pilnveidotu savstarpējās tīklošanās un sadarbības pasākumu kvalitāti, uzņēmēji izsaka daudzus vērā ņemamus priekšlikumus uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām: veidot un regulāri atjaunot datu bāzes ar konkrētā teritorijā strādājošo uzņēmumu kontaktinformāciju, darbības profiliem utt., sekmēt alianšu veidošanu uzņēmēju starpā dalībai starptautiskos nozares projektos un konkursos, pilna pakalpojuma cikla nodrošināšanai un eksporta tirgus apgūšanai veidot kopīgu platformu informācijas un pieredzes apmaiņai, sociālo tīklu izmantošanu un tiešraides semināru un konferenču organizēšanai, turpināt šādu tīklošanās pasākumu rīkošanu, ko uzņēmēji novērtē kā visefektīvākos – seminārus, pieredzes apmaiņas pasākumus reģionu, valsts un starpvalstu līmenī, konkrētas nozares uzņēmēju apvienību, rūpniecības un amatniecības kameru pasākumus, dalību kontaktbiržās un biznesa misijās, iespēju izmantot kopīgu informatīvo telpu pieredzes apmaiņai, reklāmai un komunikācijai, neformālus kopīgus pasākumus.
- Organizējot uzņēmēju savstarpējās tīklošanās pasākumus, uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām ir svarīgi ņemt vērā šādus, uzņēmējuprāt, svarīgākos sadarbības principus: brīvprātīgums tīklošanās pasākumu izmantošanā jeb izvēles brīvība

sadarbībā, pasākumu pieejamība valodas izpratnes un cenu ziņā, kā arī pasākumu kvalitāte un to inovatīvs saturs, sniedzot uzņēmējiem tādas jaunas zināšanas un citu valstu un / vai citu uzņēmēju pozitīvo pieredzi, kas sekmētu pasākumu dalībnieku uzņēmējdarbības attīstību.

- Pretstatā uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju vērtējumam, kurā uzņēmēju tēlu personāla vairākums vērtē kā pozitīvu, lielākais aptaujāto abu valstu uzņēmēju īpatsvars uzņēmēju tēlu sabiedrībā vērtē kā pretrunīgu un uzskata, ka uzņēmēju tēls gan Latvijas, gan Lietuvas sabiedrībā ir atkarīgs no katra konkrēta uzņēmēja darbības rezultātiem.
- Lai uzlabotu uzņēmēja reputāciju sabiedrībā, kā arī stiprinātu toleranci pret kļūdām uzņēmējdarbībā, valsts un atbalsta organizācijām, uzņēmējuprāt, būtu jāīsteno šādi uzņēmējdarbības atbalsta pasākumi: publicitātes un informatīvas kampaņas par uzņēmēju lomu un nozīmi valsts attīstībā, mērķtiecīgs un regulārs sabiedrības izglītošanas darbs par uzņēmējdarbību un tās lomu valsts ekonomikā, sākot no vispārīglītojošām skolām, valsts iestāžu negatīvās attieksmes pret uzņēmējiem maiņa un neizpratnes mazināšana par uzņēmēju lomu tautsaimniecības izaugsmē, darba devēju un darba ņēmēju savstarpējas izpratnes sekmēšana, nodokļu politikas uzlabošana, veicinot nodokļu sloga samazināšanu un nodrošinot to stabilitāti un prognozējamību ilgtermiņā, uzņēmējdarbību reglamentējošās normatīvās bāzes sakārtošana, birokrātijas samazināšana, atbalsta apjoma palielināšana uzņēmējdarbības atbalstam un attīstībai, ātrākas un vienkāršākas līdzfinansējuma izskatīšanas un piešķiršanas kārtības nodrošināšana, ārvalstu investīciju piesaistes veicināšana valsts un reģionu līmenī, īpašu atbalsta instrumentu un valsts atbalsta programmu izstrāde reģionos strādājošo uzņēmumu atbalstīšanai, pašvaldību uzņēmējdarbības nepieļaušana, ne tikai jauno, bet vispirms esošo uzņēmumu atbalstīšana to konkurētspējas stiprināšanai.
- Savukārt uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas par svarīgākiem līdzekļiem uzņēmēja reputācijas celšanai sabiedrībā uzskata nepieciešamību vairot pozitīvu informācijas plūsmu un sabiedrības izpratni par uzņēmēju ieguldījumu darbavietu radīšanā un tautsaimniecības attīstības nodrošināšanā, kā arī lielāku atbalstu no pašvaldību un valsts puses nodrošināšanu, lai iedrošinātu iedzīvotājus veidot savus uzņēmumus.
- Pētījumā kvantitatīvo un kvalitatīvo metožu izmantošanas rezultātā ir identificētas Latvijas un Lietuvas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju un to sniegto pakalpojumu stiprās, vājas puses, kā arī organizāciju attīstības iespējas un draudi.
- Stiprās puses UD atbalsta organizāciju darba organizācijā un pieejā ir šādas: principa "konsultē vispirms" reāla ieviešana darbā ar uzņēmējiem, atbalsta organizācijas spēja sadarboties ar citām atbalsta organizācijām savā un kaimiņvalstī profesionālās palīdzības sniegšanai uzņēmējiem, plašs atbalsta organizāciju tīkls, kas ļauj nodrošināt pakalpojumus uzņēmējiem tuvu dzīvesvietai, arī lauku reģionos, kā arī atbalsta organizācijas sniegto atbalsta pakalpojumu pieejamība plašai mērķauditorijai – gan jauniem, gan pieredzējušiem uzņēmējiem, gan fiziskām, gan juridiskām personām, iespēja nodrošināt lielu daļu kvalitatīvu pakalpojumu bez maksas.
- Latvijas un Lietuvas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sniegto pakalpojumu stiprās puses ir šādas: uzņēmēju savstarpējās tīklošanās jeb B2B (business to business) pasākumu, informatīvo semināru, apmācības un profesionālās attīstības kursu organizēšana, kā arī juridiskā palīdzība ir ļoti labā līmenī, nodokļu atvieglojumu un to piešķiršanas veicinošas politikas nodrošināšana atsevišķās pašvaldībās, pastarpināta atbalsta, tāda kā atbalsts mājokļu iegādei ar atvieglotiem nosacījumiem tuvu uzņēmējdarbības vietai, nodrošināšana, atbalsts praktikantu un darbinieku piesaistē un

potenciālo darbinieku profesionālā apmācībā, kā arī daudzpusīgu atbalsta iespēju un daudzveidīgu atbalsta pakalpojumu pieejamība, īpaši lauksaimniekiem.

- Pētījumā identificētas arī uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības vājās puses, tādas kā neieinteresēta, birokrātiska vai augstprātīga attieksme no atsevišķo UD atbalsta organizācijās strādājošo speciālistu puses, UD atbalsta organizāciju darbības atkarība no politiskiem lēmumiem un / vai centralizētas pieejas lēmumu pieņemšanā, piešķirta atbalsta uzskaites, monitoringa un ietekmes novērtējuma ilgtermiņā sistēmas trūkums, atbalsta organizāciju lielā sadrumstalotība un funkciju dublēšanas, kas apgrūtina uzņēmēja spēju orientēties piedāvājumā, citiem vārdiem, "vienas pieturas aģentūras" trūkums, kā arī UD atbalsta centralizācija lielākās pilsētās un pakalpojumu digitalizācija ne vienmēr atbilst lauku uzņēmēju vajadzībām, kuri dod priekšroku personiskam kontaktam un individuālai pieejai tuvāk savai dzīvesvietai.
- Uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sniegto pakalpojumu vājās puses aptaujātie uzņēmēji un speciālisti saskata nepietiekamā pakalpojumu klāstā un atbalstā esošiem, pieredzējušiem un lieliem uzņēmumiem, šādu vāji attīstītu atbalsta pakalpojumu nodrošināšanā kā aizdevumi ar atvieglotiem nosacījumiem uzņēmējdarbības attīstībai, mentora pakalpojumi, iespējas saņemt nodokļu atlaides, kā arī konsultāciju nodrošināšanā biznesa plāna izstrādē, citu uzņēmumu infrastruktūras izmantošanā sava uzņēmuma pakalpojumu nodrošināšanā, jauniešu piesaistē uzņēmuma darbības nodrošināšanā, muitas brokeru pakalpojumu nodrošināšanā, pieredzes apmaiņā ar līdzīgiem uzņēmumiem ES valstīs, koučinga pakalpojumu un psihologu konsultāciju nodrošināšanā, sadarbības projektu ar līdzīgiem uzņēmumiem un kopīgas dalības reģionālajos projektu konkursos organizēšanā, loģistikas, transporta un IT pakalpojumu nodrošināšanā. Zināmu draudu uzņēmēji saskata arī atbalsta finansējuma samazinājumā vairākām atbalsta programmām, kā arī grūtībās saņemt specializēto atbalstu konkrētā uzņēmējdarbības jomā un informāciju par kaimiņvalsts atbalsta organizāciju pakalpojumiem un sadarbības iespējām ar pārrobežu reģioniem savā dzimtajā valodā.
- Galvenie draudi uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas un uzņēmējdarbības vides attīstībai kopumā, kas identificēti Pētījumā, ir šādi: darbaspēka trūkums un jaunu cilvēku aizplūšana no laukiem, liels likvidēto jaunuzņēmumu īpatsvars un uzņēmēja bankrota risks pēc inkubācijas perioda, orientēta uz patērētāja attieksmes atbalstīšanu sociālā politika, kopējās vīzijas trūkums valsts līmenī par tās investīciju virzieniem un attīstības prioritātēm ilgtermiņā pēc 2020. gada, sadrumstalots teritoriāli administratīvais sadalījums.
- Pētījumā konstatētas šādas UD atbalsta organizāciju un sistēmas kopumā attīstības iespējas: izstrādāt un ieviest Latvijā (līdzīgi kā Lietuvā) vienotu likumu, kas regulētu uzņēmējdarbības atbalstu valstī kopumā, izmantot gudru imigrāciju, piesaistot citu valstu darbaspēku īpaši reģionos, attīstīt B2P (business 2 pašvaldība) attiecības, ar pateicību vai atzinību novērtēt uzņēmēja ieguldījumu vietējā ekonomikā no atbalsta organizāciju puses, godināt "veiksmes stāstus" sekmīgā uzņēmējdarbībā arī vietējā līmenī, izmantot skolu, arodskolu un amatniecības centru potenciālu vietējās uzņēmējdarbības attīstībai, attīstīt studentu biznesa inkubatorus jau augstskolās, ka arī sadarbību ar pētnieciski zinātniskajām organizācijām un tehnoloģiju pārneses centriem.

## **4. Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju efektivitātes paaugstināšanai piemērojamie modeļi**

Darba 4. nodaļā iekļautie Pētījuma rezultāti dod iespēju izdarīt šādus nozīmīgākos secinājumus:

- Pētījuma 4. nodaļa veido tiltu no teorijas un analīzes uz praksi, tāpēc tajā tiek iekļauti uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas un visas atbalsta sistēmas modeļi, sākot no elementārās vienības, kas šajā gadījumā ir atbalsta organizācija un tās atšķirīgie veidi, beidzot ar makro sistēmu – starpvalstu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu, kurā iekļaujas vairāki simti organizāciju, kas piedalās dažāda veida atbalsta sniegšanā. Praktiski ieviešamu modeļu izstrādē tika izmantota sistēmiska pieeja.
- Uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas modeļa struktūru veido vairāki nozīmīgāki pamatelementi – uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas rīcībā esošie resursi un finanšu līdzekļi; uzņēmējdarbības atbalstam nepieciešamo pasākumu izstrāde un / vai saņemto pieteikumu izskatīšana; uzņēmējdarbības atbalsta produkts jeb rezultāts, kuru veido uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas veikto pasākumu kopa konkrēta uzņēmuma atbalstīšanai vai vēlamo pārmaiņu radīšanai ārējā uzņēmējdarbības vidē.
- Atbalsta organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanas nolūkā ir nepieciešams pastāvīgi saglabāt atbalsta organizācijas darbības mērķa, organizācijas rīcībā esošo resursu un ārējās uzņēmējdarbības vides atbilstību. Tas nozīmē, ka atbalsta organizācijas rīcībā jābūt tādām atbalstam paredzēto resursu kvantitatīvajam un kvalitatīvajam sastāvas, kas atbilst organizācijas darbības mērķim un ārējās uzņēmējdarbības vidē dominējošajiem draudiem un iespējām.
- Izstrādātajā uzņēmējdarbības atbalsta modelī tiek iekļauti arī uzņēmējdarbības atbalstam paredzētie objekti un subjekti. Uzņēmējdarbības atbalsta objekti ir uzņēmumi kā neatkarīgas organizācijas, kuras noteiktu iemeslu dēļ nonākušas grūtībās. Atbalsta subjekts ir grūtībās nonākušā uzņēmuma vadītājs un / vai īpašnieks.
- Praksē un zinātniskajos pētījumos ir pierādīts, ka tieši atbalsta subjekts ir nozīmīgākais elements visā atbalsta sistēmā – tieši uzņēmuma vadītājs un / vai īpašnieks, viņa nepietiekamais kompetences līmenis ir nozīmīgākais atbalsta nepieciešamības cēlonis, neskatoties uz to, ka atbalsta līdzēji varētu būt arī citādās domās par atbalsta cēloņiem.
- Ārējā vide un tās pastāvīgās izmaiņas ir nozīmīgākais iemesls atbalsta saņemšanai gadījumos, kad uzņēmuma vadība un / vai īpašnieki nav pieļāvuši rupjas kļūdas vadības lēmumos. Tas ir viens no svarīgākajiem iemesliem, kāpēc uzņēmējiem lielākā *dāvana* un lielākā *vērtība* no ārējās uzņēmējdarbības vides ir stabilitāte.
- Modelī iekļautās atgriezeniskās saites ir labākais un efektīvākais līdzeklis jaunu zināšanu iegūšanai par izmaiņām ārējā reģiona uzņēmējdarbības vidē, tajā dominējošajiem draudiem un iespējām. Savukārt šīs zināšanas ir nozīmīgākais

aspekts uzņēmējdarbības atbalsta objektīvas nepieciešamības apzināšanai un efektīvāko atbalsta pasākumu izvēlē un to piedāvāšanā.

- Pētījuma ietvaros izstrādāto atbalsta sistēmu veido uzņēmēju atbalstā iesaistījušos valstisko, komerciāla un sabiedriska rakstura organizāciju kopums, kura mērķis ir sniegt nepieciešamo atbalstu noteiktā teritorijā strādājošajiem komersantiem nolūkā paaugstināt to konkurētspēju noteiktā vietā un laikā.
- Atbalsta sistēmas modelī iekļautās dažādu organizāciju grupas veido atbalsta sistēmas elementus jeb apakšsistēmas, sistēmas ietvaros šie elementi atrodas pastāvīgā tiešā vai netiešā mijiedarbībā. Sistēmas elementu darbības pozitīvie un negatīvie efekti lielā mērā nosaka reģiona atbalsta sistēmas darbības efektivitāti.
- Iepazīstoties ar Pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas modeli, katrs uzņēmējdarbības organizācijās strādājošs speciālists var iegūt jaunas vai papildināt esošās zināšanas par uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas struktūru, tās saistību ar ārējo uzņēmējdarbības vidi, tās pozitīvajiem un negatīvajiem efektiem, kā arī atbalsta objektiem un subjektiem.
- Izstrādātais reģiona uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas modelis ir piemērojams Kurzemes un Zemgales Pierobežas reģionu un / vai Šauļu un Paņevežas apriņķu apvienotās atbalsta sistēmas izveidošanai.
- Pirms apvienotās atbalsta sistēmas izveidošanas nepieciešams izstrādāt sadarbības noteikumus starp sistēmā iekļautajām organizācijām, nojaucot institucionālās barjeras starp reģioniem. Tādējādi reģionos strādājošajiem uzņēmumiem nepieciešamais atbalsts tiktu sniegts labākajā un efektīvākajā veidā, ņemot vērā atbalstāmā objekta un subjekta darbības vietu.
- Uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas modelis ir izveidots saskaņā ar Pētījuma autoru izstrādātu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas definīciju, atbilstoši kurai uzņēmējdarbības atbalsta sistēma ir uzņēmēju atbalstā iesaistījušos valstisko, komerciāla un sabiedriska rakstura organizāciju kopums, kura mērķis ir sniegt nepieciešamo atbalstu noteiktā teritorijā strādājošajiem komersantiem nolūkā paaugstināt to konkurētspēju noteiktā vietā un laikā.
- Valsts ar savu institūciju palīdzību tieši vai netieši nosaka visas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas darbības efektivitāti, jo tieši valsts un pašvaldību uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas veido sociāli ekonomisko pamatu visai uzņēmējdarbības atbalsta sistēmai un tās veikspējai.
- Vienotās uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas veidošana atbilstoši izstrādātajam reģionu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas funkcionēšanas modelim var krasi samazināt nevajadzīgu konkurenci starp atbalsta organizācijām, līdz minimumam samazināt pārklāšanās gadījumus, tādējādi ievērojami paaugstināt pierobežā strādājošo atbalsta organizāciju, katra atbalsta pasākuma un visas atbalsta sistēmas darbības efektivitāti.
- Reģionu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas funkcionēšanas efektivitātes izvērtēšanai un paaugstināšanai izmantojamais modelis atspoguļo uzņēmējdarbības atbalsta sistēmai svarīgākos ieejas un izejas elementus, kas izmantojami efektivitātes noteikšanā: *sistēmas ieejas elementi* – ekonomiskie resursi un finanšu līdzekļi, kas paredzēti uzņēmējdarbības atbalstam noteiktā teritorijā un laikā, un *sistēmas izejas elementi* – atbalsta organizācijas īstenotie uzņēmējdarbības atbalsta pasākumi noteiktā vietā un laikā.
- Ņemot vērā augstāk izteiktās atziņas, valsts atbalsta organizāciju darbības efektivitātes noteikšanā jāņem vērā ne tikai kvantitatīvās un kvalitatīvās izmaiņas reģionā strādājošo uzņēmumu sastāvā, bet arī reģiona attīstībai

- nozīmīgākie sociāli ekonomiskie efekti, piemēram, mājsaimniecību ienākumu pieaugums, reģionā radītās pievienotās vērtības sadalījums starp reģiona mājsaimniecībām, iedzīvotāju dabiskais pieaugums un migrācija u.tml. rādītāji.
- Pašreizējā uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības modelī Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos *dominē fragmentārisms* – katra uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas vienība darbojas pati sev un pati par sevi, atbilstoši individuāliem darbības mērķiem. Šādas sistēmas veidojošie elementi lielā mērā darbojas izolēti, atbilstoši savām interesēm, vai labākā gadījumā formāli ievēro normatīvos aktus, tās atgriezeniskās saites starp fragmentāras sistēmas elementiem ir formālas.
  - Nozīmīgākie esošās sistēmas fragmentārisma elementi ir šādi: starp Pierobežas reģionos strādājošajām uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām nepastāv sistemātiska datu apmaiņa par atbalsta organizācijām nozīmīgākajiem jautājumiem, nav arī oficiālas vienošanās starp Pierobežas reģionos strādājošām pašvaldības un reģionu pārvaldības organizācijām, nav noteikts kopējai rīcībai nepieciešamo datu apjoms un saturs, valsts atbalsta organizāciju rīcībā esošie un uzņēmējdarbības atbalstam paredzētie resursi un finanšu līdzekļi ne vienmēr atbilst uzņēmējdarbības vidē dominējošajiem draudiem un nereti tiek izmantoti pēc organizācijas vadītāju un / vai speciālistu viedokļa, ņemot vērā potenciālo atbalsta saņēmēju viedokli, kā arī uzņēmējdarbības atbalsts Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos strādājošajiem uzņēmumiem tiek sniegts, strikti ievērojot atbalstāmo objektu valstisko piederību.
  - Atbalsta organizācijām ir jāvienojas par kopējiem darbības mērķiem un veicamajiem pasākumiem to īstenošanā, veidojot vienotu atbalsta sistēmu, kurā katra atbalsta organizācija darbojas savās interesēs un vienlaikus sekmē visas atbalsta sistēmas mērķu sasniegšanu.
  - Praktiski ieviešams pilnveidots atbalsta organizāciju sadarbības un strādājošo uzņēmumu atbalsta sistēmas modelis Pierobežas reģionos tika izstrādāts, ņemot vērā pašreizējās Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos strādājošās uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas darbības nepilnības, un galveno akcentu liekot uz Pierobežas reģionos strādājošo atbalsta organizāciju ciešāku sadarbību ar mērķi palielināt šajos reģionos strādājošo uzņēmumu veikspēju un dzīvotspēju.
  - Izstrādātajā jaunajā modelī Latvijas un Lietuvas pusē strādājošās atbalsta organizācijas netiek apvienotas vienotā veselā, bet tiek izveidotas savstarpējās vienošanās attiecības starp vienā grupā esošajām organizācijām un starp organizāciju grupām. Izstrādātais modelis sastāv no divām savstarpēji papildinošām daļām – no Latvijas un Lietuvas Pierobežas reģionos izveidojamas kopējas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas, no vienas puses, un no sadarbības saišu stiprināšanas un sadarbības efektivitātes palielināšanas starp Pierobežas reģionu atbalsta organizācijām, no otras puses.
  - Svarīgā loma ir efektīvi funkcionējošai atgriezenisko saišu sistēmai, kas rada iespēju atbalsta organizāciju vadītājiem laikus reaģēt uz izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē, saņemt aktuālus datus vadības lēmumu pieņemšanai un saglabāt valsts un pašvaldību normatīvo aktu atbilstību izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē.
  - Pētījuma autori izveidoja arī Pierobežas reģionu UD atbalsta sistēmas darbības efektivitātes paaugstināšanas modeli, kas veicina atbilstības un resursu



integrāciju un izmantojams atbalsta sistēmas darbības efektivitātes izmaiņu identificēšanai un efektivitātes pastāvīgai paaugstināšanai.

- Nozīmīgākie nosacījumi, kas būtu jāņem vērā Starpvalstu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidošanā un pilnveidotā modeļa ieviešanā, ir šādi: kopējās normatīvo aktu paketes sagatavošana, Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionu dalībnieku sadarbības vienošanās noslēgšana par kopējo uzņēmējdarbības atbalsta politiku, darbības mērķiem un uzdevumiem, savstarpējās norēķinu sistēmas izstrāde par sniegto atbalstu otras valsts Pierobežas reģionā strādājošajam uzņēmumam, vienošanās par datu kopas saturu un datu apmaiņu par izmaiņām uzņēmējdarbības vidē, sniegto atbalstu Pierobežas reģionos strādājošajiem uzņēmumiem, kā arī saņemta atbalsta efekta, efektīvu preventīvo pasākumu izstrāde, kas būtu vērsti uz ārējā uzņēmējdarbības vidē dominējošo draudu kvantitatīvo aspektu mazināšanu un uzņēmējiem saistošo normatīvo aktu atbilstības paaugstināšanu aktuālām izmaiņām uzņēmējdarbības vidē.
- Pētījuma ietvaros izstrādātie uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju un visas atbalsta sistēmas efektivitātes paaugstināšanas modeļi ar nelielām izmaiņām izmantojami arī citu organizāciju un sistēmu darbības efektivitātes noteikšanai un tās paaugstināšanai.

## 5. Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta efektivitātes paaugstināšanai

### 5.1. Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta politikas veidotājiem

No Pētījumā iegūtajiem rezultātiem izriet šādas nozīmīgākās rekomendācijas valsts un reģionālās attīstības politikas veidotājiem reģionos strādājošajiem komersantiem sniedzamā atbalsta efektivitātes paaugstināšanai un uzņēmējdarbības atbalsta vides uzlabošanai Latvijā un Lietuvā:

- 1) ar mērķi paaugstināt uzņēmēju konkurētspēju un sekmēt uzņēmējdarbības attīstību kopumā Latvijā ir ieteicams **izstrādāt vienoto likumu** par valsts atbalstu uzņēmējdarbībai un valsts uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām, kas definētu uzņēmējdarbības atbalstu, atbalsta saņēmēju mērķa grupas, atbalsta veidus un kritērijus atbalsta saņemšanai ne tikai topošiem, bet arī esošiem uzņēmumiem, tāpat noteiktu kārtību, kā tiek organizēts, novirzīts un novērtēts valsts uzņēmējdarbības atbalsts. Par labu piemēru var kalpot Lietuvā spēkā esošais likums "Likums par mazo un vidējo uzņēmumu attīstību". Šajā jaunizveidojamā likuma ietvaros ir būtiski precīzi **noteikt valsts, Plānošanas reģionu, pilsētu un novadu iestāžu tiesības, pienākumus un atbildību** uzņēmējdarbības atbalsta sniegšanā komersantiem. Uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju funkciju definēšanā svarīgi tās pakārtot ne tikai darbības teritorijai (valsts, reģiona vai novada līmeņa organizācijas), bet vispirms funkciju saturam un atbalsta veidiem, kas mazinātu funkciju pārklāšanos un nelietderīgu valsts un pašvaldības līdzekļu tērēšanu;
- 2) **palielināt reģionos, pilsētās un novados strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju nozīmi** atbilstošāko valsts atbalsta pasākumu izvēlē, jaunu atbalsta formu izstrādē un piešķirtā atbalsta atbilstības uzraudzībā, tajā skaitā ar likuma palīdzību paredzot lielāku rīcībspēju uzņēmējdarbības atbalstā

pašvaldībām, kas pārzina savas teritorijas uzņēmējus un viņu vajadzības, tādējādi attīstot B2P (business 2 pašvaldība) attiecības;

- 3) **paaugstināt Pierobežas reģionu koordinējošo lomu** uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības koordinācijai reģionos un tās efektivitātes pastāvīgu nodrošināšanu un celšanu. Šīs rekomendācijas ieviešanai jaunajā likumā svarīgi noteikt reģioniem "vienas pieturas aģentūras" funkcijas veikšanu, tādējādi centralizējot uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbību un uzlabojot to sniegto pakalpojumu pieejamību uzņēmējiem reģionos. Kā identificēts Pētījumā, jau šobrīd Plānošanas reģionu mērķis ir veidot vienotu konsultāciju tīklu un nodrošināt koordinētu atbalstu uzņēmējdarbības attīstībai reģiona teritorijā. Atbalsta organizāciju "vienas pieturas aģentūras" veidošana reģionos būtu svarīgs risinājums gan uzņēmējam, atvieglojot viņam pakalpojumu saņemšanas iespējas un vairojot izpratni par nepieciešamajiem pakalpojumiem kvalitatīvai uzņēmuma attīstībai, gan šāda atbalsta organizāciju "vienas pieturas aģentūra" veicinās spēcīgāku sadarbību atbalsta organizāciju starpā ne tikai valsts ietvaros, bet arī starpvalstu līmenī. Šo funkciju Latvijā var nodrošināt Plānošanas reģioni, savukārt Lietuvā – amatniecības un tirdzniecības kameras, kas aptver noteiktas teritorijas, sadarbojas ar pašvaldības un valsts iestādēm; šajās organizācijās strādā zinoši un kompetenti darbinieki, kuri var sniegt uzņēmējiem pirmo nepieciešamo palīdzību, turklāt strādā ne tikai topošajiem, bet arī esošajiem uzņēmumiem neatkarīgi no to izmēra vai atrašanās vietas;
- 4) **pilnveidot likumu "Jaunuzņēmumu darbības atbalsta likums"**, kas Latvijā ir spēkā no 2017. gada 1. janvāra, pārskatot kritērijus riska kapitāla investora piesaistei ar mērķi atvieglot atbalsta programmu reālu ieviešanu jaunuzņēmumu darbības uzsākšanai;
- 5) lai mazinātu likumdošanas iniciatīvu sadrumstalotību, kas regulē uzņēmējdarbības atbalstu, sekmētu vieglāku normatīvo aktu uztveršanu un izpratni, kā arī stiprinātu uzņēmēju lomu tautsaimniecības attīstībā un viņu reputācija sabiedrībā, **veikt normatīvās bāzes, kas ietekmē uzņēmējdarbības veicināšanu un atbalsta sekmēšanu, inventarizāciju un nepieciešamo grozījumu veikšanu**, akcentējot mazāk kontrolēšanas un uzraudzības funkcijas, bet radot skaidrus un caurspīdīgus nosacījumus atbalsta saņemšanā un pozicionējot uzņēmēju kā tiešo atbalsta saņēmēju, tādējādi motivējot iedzīvotājus iesaistīties aktīvā uzņēmējdarbībā;
- 6) **izstrādāt sociāli ekonomisko pamatojumu visiem normatīvo aktu projektiem**, kuri vērsti uz izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē;
- 7) Latvijas politiķiem **pārskatīt Latvijas teritoriāli administratīvo iedalījumu sadrumstalotības mazināšanas kontekstā**, par pamatu ņemot Latvijas 26 rajonu iedalījuma viena līmeņa pašvaldību koncepciju. Saskaņā ar Pētījuma rezultātiem Latvijā šobrīd esošais teritoriāli administratīvais dalījums mazina uzņēmējdarbības organizāciju sistēmas efektivitāti;
- 8) partiju vadītājiem vadīto **partiju darbības vadlīnijās iekļaut pasākumus, kas vērsti uz uzņēmējdarbības vides konkurētspējas paaugstināšanu**;
- 9) pastāvīgi **veikt pasākumus draudu mazināšanai un iespēju vairošanai** ārējā uzņēmējdarbības vidē. Šīs rekomendācijas ieviešanai **pilnveidot ikgadējo Uzņēmējdarbības plānu ar konkrētiem pasākumiem** saskaņā ar uzņēmējdarbības vides aktuālu situāciju;
- 10) nodrošināt **stabilu nodokļu politiku ilgtermiņā**, paredzot nodokļu samazināšanas programmas pie noteiktiem nosacījumiem, vērstiem uz

- uzņēmējdarbības attīstību un / vai investīciju ienākšanu, piemēram, nodokļu atlaides investīcijām, kas nodrošina jaunas darbavietas;
- 11) ņemot vērā ES programmu, tādu kā *Interreg* pārrobežu sadarbības programma u.c., ierobežoto kapacitāti, atbalstīt pārrobežu attīstības iniciatīvu pieaugošo pieprasījumu, izskatīt iespēju **izstrādāt un piedāvāt UD atbalsta organizācijām arī citus valsts un / vai pašvaldību atbalsta instrumentus un / vai programmas Latvijas un Lietuvas pārrobežu sadarbības attīstībai**, tādējādi stimulējot un finansējot Latvijas un Lietuvas UD atbalsta organizāciju pārrobežu sadarbību kopīgu projektu veidā;
  - 12) **pārskatīt un uzlabot valsts nodarbinātības un sociālo politiku, sociālos pabalstus noteicošo normatīvo aktu bāzi, kā arī imigrācijas politiku**, veicinot "gudru imigrāciju", piesaistot citu valstu darbaspēku īpaši reģionos un risinot darbaspēka trūkuma un jaunu cilvēku aizplūšanas no laukiem problēmu, kā arī paredzot tādus sociālā atbalsta instrumentus, kas veicinātu nevis patērētāja attieksmi, bet atbildību un nodarbinātību;
  - 13) izstrādāt kopējo vīziju valsts līmenī kā **stratēģisku dokumentu par investīciju attīstības prioritātēm pēc 2020. gada**.

## **5.2. Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta politiku īstenojošām organizācijām**

### **5.2.1. Nozīmīgākās rekomendācijas LV un LT Pierebežas reģionos strādājošo uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības efektivitātes paaugstināšanai**

- 1) **Pilnveidot UD atbalsta organizāciju darbības nolikumus**, citus iekšējos normatīvos aktus, iekļaujot tajos uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas un ņemot vērā Pētījuma rezultātus;
- 2) atbalsta organizāciju darbības **iekšējos normatīvajos aktos precīzi definēt organizācijas sniegtos atbalsta veidus** tādā veidā, lai tie būtu nošķirami no citiem veidiem un saturiski nepārklātos, piemēram, kas ir konsultācija, kas ir seminārs, kas ir investīciju projekts u.tml., tādējādi nodrošinot vienotu izpratni par atbalsta pasākuma/ pakalpojuma saturisko piepildījumu, to apzīmēšanu un mērīšanu ar līdzīgām vienībām. Iespējami precīza atbalsta organizācijas sniegtā atbalsta kvantitatīvo un kvalitatīvo pazīmju noteikšana ir būtiska atbalsta organizāciju iekšējās efektivitātes izvērtēšanai;
- 3) **papildināt UD atbalsta organizācijās nodarbināto amatu aprakstus**, ņemot vērā Pētījuma rezultātus. Iespējami precīzi noteikt katra darbinieka pienākumus, tiesības un atbildību par savu amata pienākumu izpildi uzņēmējdarbības atbalsta funkciju nodrošināšanā;
- 4) **izveidot ārējās UD vides uzraudzības sistēmu**;
- 5) **noteikt preventīvo un korektīvo UD atbalsta pasākumu kopu**;
- 6) **noteikt katra atbalsta pasākuma piemērošanas kārtību**;
- 7) izstrādāt piemērojamo **atbalsta pasākumu atbilstības uzraudzības kārtību, kā arī** piešķirtā atbalsta uzskaites, monitoringa un ietekmes novērtējuma ilgtermiņā sistēmu;
- 8) norādīt īstenojamo **UD atbalsta pasākumu efektivitātes noteikšanas kārtību**;
- 9) pastāvīgi **sekot pārmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē**;

- izstrādāt datu matricu UD ārējās vides dominējošo draudu identificēšanai;
  - organizēt datu savlaikus savākšanu un apstrādi;
  - laikus pieņemt vadības lēmumu par konkrētā laikā un vietā efektīvākā UD atbalsta pasākuma īstenošanu;
- 10) izstrādāt **vienotu UD atbalsta preventīvo un korektīvo pasākumu kopu**, ņemot vērā atbalsta sniedzēja nozīmi kopējā valsts atbalsta sistēmā;
  - 11) noteikt piemērojamā **atbalsta pasākuma atbilstības kritērijus** saistībā ar izmaiņām ārējā UD vidē;
  - 12) noteikt katra UD **atbalsta pasākuma atbilstības un efektivitātes vērtēšanas metodiku**;
  - 13) **izvērtēt īstenotā atbalsta pasākuma piemērošanas atbilstību un efektivitāti**;
  - 14) nepieciešamības gadījumā **veikt korekcijas īstenojamo atbalsta pasākumu paketē** un / vai atsevišķa pasākuma saturā un / vai piemērošanas kārtībā;
  - 15) uzlabot **informācijas pieejamību un kvalitāti**, nodrošinot plašāku informāciju par atbalsta organizācijām un to piedāvātājām iespējām;
  - 16) **samazināt dokumentu birokrātiju**, izstrādājot vienkāršākus un saprotamākus noteikumus uzņēmēju pieteikumu / pieprasījumu iesniegšanai;
  - 17) izveidot lokālus **mentoringa tīklus**;
  - 18) **uzturēt pastāvīgu saikni ar pārējām atbalsta sistēmā ieinteresētajām pusēm**. Veidot mērķtiecīgu sadarbību ar vietējām pašvaldībām UD atbalsta jautājumos, ar nozaru asociācijām, ar pētniekiem, kā arī ar citām atbalsta organizācijām (skat. 5.2.3. apakšnodaļu);
  - 19) UD atbalsta organizācijām ir **ieteicams izmantot tuvējo augstskolu inkubatoru pakalpojumus** un augstākās izglītības iestāžu potenciālu ne tikai topošo, bet arī strādājošo uzņēmēju atbalstīšanā. Tā augstskola var kalpot gan par uzņēmumu dibināšanas vietu, gan par nopietnu mentoru arī pieredzējušiem uzņēmējiem uzņēmējdarbības attīstības gaitā;
  - 20) esošām UD atbalsta organizācijām **ieteicams dibināt ciešu sadarbību ar nozaru klasteriem** pārrobežu sadarbības veicināšanai, jo konkrētas tautsaimniecības nozares klasteris ir veiksmīgs piemērs, kā, apvienojot attiecīga profila uzņēmējus, var sniegt reālu atbalstu šo uzņēmumu attīstībā, kā arī paaugstināt visas nozares reputāciju un konkurētspēju;
  - 21) uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas attīstībai ir ieteicams **ņemt vērā jauno cilvēku iesaistīšanos** savu un citu ideju realizēšanā un uzņēmējdarbības uzsākšanā. Jauniešu organizācijas praktizēta „prāta vētras” metode kā inovatīvs līdzeklis uzņēmuma problēmas risināšanai būtu ieviešama UD atbalsta organizāciju darbā – gan mentoru darbā, gan platformas vai vienotā rīka izveidošanā, tas veicinās arī jauniešu sadarbību ar uzņēmējiem;
  - 22) ņemot vērā tehnoloģiju un digitalizācijas pieaugušo lomu ekonomikā un arvien aktīvāku pakalpojumu nodrošināšanu ar interneta un mūsdienu tehnoloģiju palīdzību, kas attīsta zināšanu ekonomiku, izskatīt iespēju **veidot „vienas pieturas” online aģentūru** Pētījuma izpētes teritorijās;
  - 23) uzturēt **pastāvīgu un atklātu komunikāciju ar vietējiem uzņēmējiem**, lai rastu efektīvākos problēmu risinājumus;
  - 24) turpināt attīstīt šādus **pieprasītākos un efektīvākos pakalpojumus topošiem un esošiem Latvijas uzņēmējiem**: 1) informatīvais atbalsts, konsultācijas un semināri par uzņēmumam aktuālām tēmām; 2) finansiālais atbalsts grantu, aizdevumu, kredītu un citu atbalsta instrumentu veidā; 3) inkubācijas un

- pirmsinkubācijas pakalpojumi, 4) mentoru pakalpojumi, 5) tīklošanās pasākumi un 6) tehnoloģiju pārnese un komercializācija, laboratorijas un pētniecības pakalpojumi;
- 25) turpināt attīstīt šādus **pieprasītākos un efektīvākos pakalpojumus topošiem un esošiem Lietuvas uzņēmējiem**: 1) informatīvie semināri par uzņēmumam aktuālām tēmām, apmācības un profesionālās attīstības kursi, 2) dalība konkursos un projektos, 3) investīciju projektu izstrāde, biznesa plānu sagatavošana un investīciju piesaiste uzņēmumam; 4) tehniskie pakalpojumi, telpu un tehniskā aprīkojuma atbalsts; 5) tehnoloģiju pārneses un komercializācijas pakalpojumi;
  - 26) nodrošināt atbalsta pakalpojumu sniegšanu **atbilstošā, sagaidāmā kvalitātē**;
  - 27) lai **pilnveidotu savstarpējās tīklošanās un sadarbības pasākumu kvalitāti**, uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām ir ieteicams veidot un regulāri atjaunot datu bāzes ar konkrētā teritorijā strādājošo uzņēmumu kontaktinformāciju, darbības profiliem utt., sekmēt alianšu veidošanu uzņēmēju starpā dalībai starptautiskos nozares projektos un konkursos, pilna pakalpojuma cikla nodrošināšanai un eksporta tirgus apgūšanai, veidot kopīgu platformu informācijas un pieredzes apmaiņai, sociālo tīklu izmantošanu un tiešraides semināru un konferenču organizēšanai, turpināt šādu tīklošanās pasākumu rīkošanu, ko uzņēmēji novērtē kā visefektīvākos – seminārus, pieredzes apmaiņas pasākumus reģionu, valsts un starpvalstu līmenī, konkrētas nozares uzņēmēju apvienību, rūpniecības un amatniecības kameru pasākumus, dalību kontaktbiržās un biznesa misijās, iespēja izmantot kopīgu informatīvo telpu pieredzes apmaiņai, reklāmai un komunikācijai, neformālus kopīgus pasākumus. Organizējot uzņēmēju savstarpējās tīklošanās pasākumus, uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām ir svarīgi ņemt vērā šādus, uzņēmējuprāt, svarīgākos sadarbības principus: labprātīgums tīklošanās pasākumu izmantošanā jeb izvēles brīvība sadarbībā, pasākumu pieejamība valodas izpratnes un cenu ziņā, kā arī pasākumu kvalitāte un to inovatīvs saturs, sniedzot uzņēmējiem tādas jaunas zināšanas un citu valstu un/ vai citu uzņēmēju pozitīvu pieredzi, kas sekmētu pasākumu dalībnieku uzņēmējdarbības attīstību;
  - 28) paaugstināt **zinātnisko pētījumu rezultātu praktisko pielietojamību** un sekmēt uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju speciālistu izglītošanās procesus uzņēmējdarbības jautājumos un citos sabiedrības attīstībai svarīgos jautājumos ilgtspējīgas attīstības kontekstā;
  - 29) ieteicams **attīstīt UD atbalsta organizāciju Pētījumā identificētās stiprās puses**: principa "konsultē vispirms" reālu ieviešanu darbā ar uzņēmējiem, kā arī ieinteresētu un koleģiālu attieksmi pret uzņēmēju, plašu atbalsta organizāciju tīklu, kas ļauj nodrošināt pakalpojumus uzņēmējiem tuvu dzīvesvietai, arī lauku reģionos, kā arī atbalsta organizācijas sniegto atbalsta pakalpojumu pieejamību plašai mērķu auditorijai – gan jauniem, gan pieredzējušiem uzņēmējiem, gan fiziskām, gan juridiskām personām, kā arī iespēju nodrošināt lielu daļu kvalitatīvu pakalpojumu bez maksas;
  - 30) **attīstīt sadarbību ar masu medijiem** ar mērķi stiprināt uzņēmēju koptēlu;
  - 31) lai **uzlabotu uzņēmēja reputāciju sabiedrībā, kā arī stiprinātu toleranci pret kļūdām uzņēmējdarbībā**, atbalsta organizācijām ir ieteicami **šādi uzņēmējdarbības atbalsta pasākumi**: publicitātes un informatīvas kampaņas par uzņēmēju lomu un nozīmi valsts attīstībā, mērķtiecīgs un regulārs sabiedrības izglītošanas darbs par uzņēmējdarbību un tās lomu valsts ekonomikā, sākot no vispārizglītojošām skolām, valsts iestāžu negatīvas attieksmes maiņa pret

uzņēmējiem un neizpratnes mazināšana par uzņēmēju lomu tautsaimniecības izaugsmē, uzņēmēja ieguldījumu vietējā ekonomikā novērtējums ar pateicību vai atzinību no atbalsta organizāciju puses, "veiksmes stāstu" uzņēmējdarbībā godināšana arī vietējā līmenī, darba devēju un darba ņēmēju savstarpējas izpratnes sekmēšana, atbalsta apjoma palielināšana uzņēmējdarbības atbalstam un attīstībai, ātrākas un vienkāršākas līdzfinansējuma izskatīšanas un piešķiršanas kārtības nodrošināšana, ārvalstu investīciju piesaistes veicināšana valsts un reģionu līmenī, īpašu atbalsta instrumentu un valsts atbalsta programmu izstrāde reģionos strādājošo uzņēmumu atbalstīšanai, pašvaldību uzņēmējdarbības nepieļaušana, ne tikai jauno, bet arī esošo uzņēmumu atbalstīšana to konkurētspējas stiprināšanai;

- 32) **atbalsta organizāciju vadītājiem ir ieteicams laikus reaģēt uz izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē**, saņemt aktuālus datus vadības lēmumu pieņemšanai un saglabāt valsts un pašvaldību normatīvo aktu atbilstību izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē.

### **5.2.2. Nozīmīgākās rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidošanai LV un LT Pierobežas reģionos**

Pētījumā identificētā ļoti līdzīgā pastāvošā situācija uzņēmējdarbības atbalsta organizācijā Latvijā un Lietuvā kalpo par būtisku priekšnosacījumu vienotas uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas izveidei.

Nozīmīgākās rekomendācijas vienotas atbalsta sistēmas izveidei ir šādas:

- 1) izstrādāt **sociāli ekonomisko un politisko pamatojumu vienotas UD atbalsta sistēmas izveidei LV un LT pierobežā**, ar to iepazīstināt ieinteresētās puses;
- 2) ieinteresētām pusēm **parakstīt Memorandu par kopējas atbalsta sistēmas izveidošanu LV un LT pierobežā strādājošiem komersantiem**;
- 3) **izstrādāt koncepciju** saistībā ar vienotas UD atbalsta sistēmas izveidošanu LV un LT pierobežā;
- 4) **noteikt vienotu normatīvo aktu paketi** par kopējās valsts atbalsta sistēmas izveidošanu LV un LT pierobežā;
- 5) **veikt aprēķinus par vienotas UD atbalsta sistēmas izveidošanai nepieciešamajiem resursiem** LV un LT pierobežā;
- 6) **izveidot datu bāzi par piešķirto UD atbalstu** pierobežas reģionos strādājošajiem komersantiem;
- 7) ieteicams **izveidot vienotu platformu**, kurā apkopot visi normatīvie akti, kuros norādīti uzņēmējdarbības atbalsta veidi, saņēmēji, kontroles mehānisms u.c.
- 8) lai veidotu kopēju atbalsta un sadarbības sistēmu, ir būtiski **sinhronizēt visu sistēmā iesaistīto uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sniegtos atbalsta veidus un to uzskaites dimensijas**, piemēram, izstrādājot **vienotu rokasgrāmatu** ar atbalsta veidu definīcijām, pasākumu skaidrojumiem un to uzskaites vienotiem kvantitatīvajiem un kvalitatīvajiem rādītājiem.

### 5.2.3. Nozīmīgākie pasākumi LV un LT Pierobežas reģionos strādājošo atbalsta organizāciju sadarbības veicināšanai

Pētījuma rezultāti liecina par ļoti rezultatīvu sadarbību atsevišķu kaimiņvalsts organizāciju starpā, kā rezultātā ir izstrādāti kopējie mācību materiāli, organizētas kopējās apmācības uzņēmējiem, mentoru konsultācijas, organizēts vienots mentoru tīkls, izveidota kopējā metodiskā bāze tās turpmākai pielietošanai uzņēmēju atbalstīšanas procesā abās valstīs.

Vienlaikus sadarbībā Latvijas – Lietuvas starpvalstu līmenī ir konstatēts liels neizmantots potenciāls, un, lai to izmantotu, ir ieteicami šādi nozīmīgākie pasākumi LV un LT Pierobežas reģionos strādājošo atbalsta organizāciju sadarbības veicināšanai:

- 1) izstrādāt un parakstīt **labas gribas izpaušmes dokumentu par sadarbību** UD atbalsta jomā Pierobežas reģionos;
- 2) vienoties par **sadarbības kārtību un vispārējiem principiem**;
- 3) vienoties par pierobežas reģionos **īstenojamajiem UD atbalsta pasākumiem**;
- 4) izstrādāt **nolikumu** par Pierobežas reģionos īstenojamiem atbalsta pasākumiem;
- 5) noteikt **vienotu kārtību**, kādā Pierobežas reģionos strādājošās atbalsta organizācijas nosaka piemēroto atbalsta pasākumu atbilstību un to izmantošanas atbilstību;
- 6) sekmēt **sadarbības saišu veidošanos starp LV un LT puses novadu, pilsētu un reģionu pārvaldības institūcijām**;
- 7) **veidot starpnozaru sadarbību arī ar cita profila organizācijām**, tādām kā augstākās izglītības iestādes, tehnoloģiju pārneses centri, sabiedriskās un citas organizācijas, un, pats svarīgākais, pašiem uzņēmējiem, iesaistot tos kā līdzvērtīgus partnerus un sadarbības subjektus. Plaša sadarbības partneru loka apzināšanai ieteicams izmantot pētnieku apkopoto UD atbalsta organizāciju sarakstu (skat. 1. pielikums);
- 8) pastāvīgi **uzkrāt veiksmīgi īstenota UD atbalsta piemērus un dalīties savā pieredzē ar citām atbalsta organizācijām**;
- 9) pastāvīgi **apmainīties ar datiem par izmaiņām ārējā uzņēmējdarbības vidē**;
- 10) vienoties par **kopējiem projektiem UD vides konkurētspējas paaugstināšanai** u.c.;
- 11) Latvijas atbalsta organizācijām **nodrošināt informāciju par atbalsta iespējām un jaunumiem Lietuvas tirgū, bet Lietuvas atbalsta organizācijām – par atbalsta iespējām un jaunumiem Latvijas tirgū**: par nodokļu sistēmu, saistošo likumdošanu, iespējamo atbalstu, kā arī palīdzības iespējām biznesa partneru un potenciālu darbinieku atlasei kaimiņvalstī, turklāt vēlams – uzņēmēju dzimtajā valodā.

### 5.3. Rekomendācijas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju personāla un iesaistīto pušu intelektuālā potenciāla un darbības efektivitātes paaugstināšanai

Ņemot vērā Pētījuma rezultātus un augstākminētās rekomendācijas, atbalsta organizāciju veikspējas paaugstināšanai ir ieteicamas šādas nozīmīgākās tēmas apmācībām, kopīgu darba grupu un pieredzes apmaiņas braucienu saturam:

- 1) uzņēmējdarbības **atbalsta organizācijas un to darbības efektivitāte**, tās paaugstināšanas nepieciešamība;



- 2) uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas **darbības efektivitātes noteikšanas metodika**;
- 3) uzņēmējdarbības **atbalsta organizācijas darbības iekšējās un ārējās efektivitātes noteikšanas metodika**;
- 4) uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības **kooperācijas nepieciešamība** Pierobežas reģionos: iespējas un draudi;
- 5) uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju **sadarbības pamatprincipi** Pierobežas reģionos;
- 6) uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju **darbības reglamentācija** – pirmais solis darbības efektivitātes paaugstināšanā, potenciālie ieguvumi un zaudējumi;
- 7) uzņēmējdarbības atbalsta pasākumi, to **atbilstība un atbilstības noteikšanas metodika**;
- 8) **sistēmiska pieeja** uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas darbībā un efektivitātes paaugstināšanā;
- 9) **vienota uzņēmējdarbības atbalsta sistēma**, tās izveidošanas teorētiskie un praktiskie aspekti;
- 10) **iekšējā un ārējā uzņēmējdarbības vide** – spēja tajā orientēties, laikus identificēt uzņēmējdarbības vidē dominējošos draudus un iespējas;
- 11) **tirgus ekonomikas attīstības** likumsakarības un tirgus ekonomikas pamatelementi, tirgus dalībnieki, to sastāvs un uzvedības īpatnības resursu un / vai gatavo produktu tirgū; valsts un citu tirgus dalībnieku ietekme uz pieprasījumu un piedāvājumu;
- 12) **zināšanu ekonomika** un tās īpatsvara palielināšanas nepieciešamība produktivitātes un konkurētspējas, tajā skaitā starptautiskās, paaugstināšanai un labklājības celšanai u.c.;
- 13) uzņēmējdarbības **atbalsta sistēmas darbības efektivitātes noteikšanas metodika**, sinerģijas efekts;
- 14) uzņēmējdarbības atbalsta **organizācijas darbības efektivitātes izmaiņu vērtēšanā izmantojamie rādītāji**;
- 15) uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas **darbības vadībā izmantojamie dati vadības lēmumu pieņemšanā**;
- 16) **uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu dažādošanas iespējas** – kaimiņvalstu labākā prakse un pieredze;
- 17) **saskarsmes psiholoģijas, starppersonu attiecības, komunikācijas mākslas**, kā arī klientu **apkalpošanas kultūras** apmācības;
- 18) **darba specifika ar potenciāliem investoriem**;
- 19) ieteicams arī veikt **regulāru UD atbalsta organizāciju darbinieku zināšanu auditu** sadarbības prasmju un nepieciešamu kompetenču pārbaudei darbā ar uzņēmējiem un sadarbības partneriem.

## SECINĀJUMI

Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionu uzņēmējdarbības atbalsta kopējās sistēmas izveidošana ir bezprecedenta gadījums visā Baltijas valstu pastāvēšanas vēsturē. Šī Zemgales plānošanas reģiona iniciatīva pilnībā atbilst Baltijas valstu un visas Eiropas Savienības konkurētspējas paaugstināšanas stratēģijai, kas vērsta uz uzņēmējdarbības vides konkurētspējas palielināšanos, no vienas puses, un valsts atbalsta organizāciju rīcībā esošo resursu izmantošanas efektivitātes paaugstināšanu, no otras puses.

Valsts un sabiedrība kopumā ir ieinteresēta panākt lielāku uzņēmumu darbības stabilitāti, jo uzņēmējdarbības atbalsts ir labākais līdzeklis, kā paaugstināt nodarbinātību valstī un mājāsaimniecību rīcībā esošos ienākumus, kā samazināt bezdarbu un izrauties no nabadzības. Tāpēc tiek veidotas uzņēmējdarbības atbalsta organizācijas, kuru uzdevums ir pastāvīgi uzraudzīt dažādus notikumus ārējā uzņēmējdarbības vidē, lai laikus veiktu nepieciešamos preventīvos un / vai korektīvos pasākumus.

Svarīgi uzsvērt, ka uzņēmējdarbības atbalsta sistēma ir viena no vairākām uzņēmējdarbības ārējās vides apakšsistēmām, tāpēc uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas mērķim ir jābūt maksimāli pietuvinātam ārējās uzņēmējdarbības vides attīstības mērķim, kā arī jāņem vērā, ka uzņēmējdarbības atbalsta sistēma ietekmē visu uzņēmējdarbības vidi.

Pētījumā veiktā daudzpusīgā analīze ļauj secināt, ka pašreizējā uzņēmējdarbības atbalsta sistēma ir sadrumstalota, tā darbojas ar zemu efektivitāti, starp atbalsta organizācijām ir vāja sadarbības koordinācija. Valsts atbalsta organizācijas nereti un lielākā mērā orientējas uz uzņēmējdarbības atbalsta procesiem, piemēram, apmācībām un semināriem, bet nepietiekami uzmanību velta apmācību un semināru satura atbilstības jautājumiem un aktuālākajiem notikumiem ārējā uzņēmējdarbības vidē – tajā dominējošajiem draudiem un iespējām.

Ņemot vērā esošās uzņēmējdarbības sistēmas nepilnības, uzņēmēju un organizāciju speciālistu aptauju rezultātu analīzi, gūtās atziņas intervijās un fokusa grupās, kā arī literatūras un citu avotu analīzi, pētījuma gaitā ir izstrādāts pilnveidotais uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas strukturālais modelis Latvijas un Lietuvas pierobežas reģionos un uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas darbības efektivitātes paaugstināšanas modelis, kā arī praktiski ieviešamas rekomendācijas UD atbalsta efektivitātes paaugstināšanai politikas veidotājiem, politiku īstenojošām organizācijām un uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju personālam.

Pētnieku izstrādātie uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas modeļi un rekomendācijas palīdz paaugstināt atbalsta organizāciju darbības efektivitāti, ieviešot to darbības praksē sistēmisku pieeju esošo resursu atbilstības sekmēšanai uzņēmējdarbības vidē dominējošiem draudiem un iespējām. Uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas darbības efektivitāte savukārt lielā mērā ietekmē uzņēmējdarbības vides konkurētspēju, piesaistot jaunus komersantus reģioniem ar efektīvāk strādājošu uzņēmējdarbības atbalsta sistēmu.

Pētījuma mērķis – veikt uzņēmējdarbības atbalsta sistēmas analīzi efektīvai uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju sadarbībai Latvijā un Lietuvā, analītiski izvērtējot Latvijas un Lietuvas uzņēmējdarbības atbalsta organizāciju darbības un sadarbības efektivitāti izpētes teritorijā – ir sasniegts un uzdevumi izpildīti.