



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas skirtinguose vystymosi etapuose

Baigiamasis magistro studijų projektas

Laurynas Lukoševičius

Projekto autorius

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas skirtinguose vystymosi etapuose

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Laurynas Lukoševičius
Projekto autorius

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Laurynas Lukoševičius

Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas skirtinguose vystymosi etapuose

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Laurynas Lukoševičius

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Laurynui Lukoševičiui**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas skirtinguose vystymosi etapuose
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Entrepreneurial Competence Development in Start-ups Across Different Growth Stages
---	---

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė

Pusiaus struktūrizuoto interviu duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti startuolių sampratą, bruožus ir jų vystymosi etapus.
2. Pateikti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo skirtinguose jų vystymosi etapuose teorines įžvalgas.
3. Atskleisti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose jų vystymosi etapuose.

Vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Laurynas Lukoševičius

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 27 d.

Lukoševičius, Laurynas. Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas skirtinguose vystymosi etapuose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: startuoliai, antrepreneriškumas, antrepreneriškumo ugdymas.

Panevėžys, 2026. 70 p.

Santrauka

Startuoliai – inovatyvūs, technologijomis grįsti verslai, kurie pasižymi sparčiu augimu, dideliu neapibrėžtumu ir polinkiu veikti rizikingose, neišbandytose rinkose. Nors startuoliai prisideda prie ekonomikos plėtros, tyrimai rodo, kad didžioji dalis jų žlunga dar net nepradėjus vystyti veiklos. Startuolių žlugimą dažniausiai lemia ne tik finansai ar rinka, bet ir netinkamas sprendimų priėmimas bei nepakankamai išvystyti antrepreneriškumo gebėjimai. Atsižvelgiant į tai aktualu yra analizuoti kaip kinta gebėjimai vystantis startuoliui ir kokie ugdymo(si) metodai yra veiksmingiausi skirtinguose vystymosi etapuose.

Darbo tikslas – išanalizuoti antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose startuolio vystymosi etapuose. Darbo objektas – startuolių antrepreneriškumo ugdymo patirtys. Darbo uždaviniai: 1. išanalizuoti startuolių sampratą, bruožus ir jų vystymosi etapus; 2. pateikti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo skirtinguose jų vystymosi etapuose teorines įžvalgas; 3. atskleisti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose jų vystymosi etapuose. Duomenų rinkimui ir analizei naudoti: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu ir kokybinė turinio analizė.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad praktikoje startuolių įkūrėjams sudėtinga atskirti plėtros ir brandos etapus, todėl šie tapai dažnai persidengia ir buvo apjungti į vėlyvąjį etapą. Ankstyvajame etape pasireiškė asmeniniai antreprenerio gebėjimai ir savybės – kūrybiškumas, drąsa veikti, smalsumas, savarankiškumas. Vadybiniai gebėjimai – galimybių ir rinkos vertinimo. Šiame etape formuojasi ir socialinių gebėjimų užuomazgos. Gebėjimų ugdymas vyksta per eksperimentavimą, bandymus ir klaidas. Augimo etape, dominuoja socialinių gebėjimų, tokiu kaip ryšių palaikymas ir užduočių paskirstymas svarba. Gebėjimų ugdymo(si) procesas yra papildomas mentoryste, saviugda, taip pat mokymosi aplinkomis (hackatonais, akceleratoriais). Šiame etape patirtinis mokymasis išlieka dominuojančiu. Vėlyvajame etape, antrepreneris tampa lyderiu, tad dominuoja lyderystės gebėjimas ir išteklių organizavimo. Gebėjimų ugdymas vyksta per refleksiją ir patirties perdavimą komandai. Teoriškai modeliuoti antrepreneriškumo gebėjimai iš esmės pasitvirtina praktikoje, tačiau jų raiška nėra apribota vystymosi etapų rėmuose. Taip pat, empiriniai duomenys atskleidė, kad asmeninės savybės – drąsa, smalsumas, iniciatyvumas ir kitos, reikšmingai veikia gebėjimų ugdymą, skirtinguose startuolio vystymosi etapuose.

Lukoševičius, Laurynas. Entrepreneurial Competence Development in Start-ups Across Different Growth Stages. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof, Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Science (Business and Public Administration).

Keywords: startups, entrepreneurship, entrepreneurship training

Panevėžys, 2026. 70.

Summary

Startups are innovative, technology-based businesses that are characterized by rapid growth, high uncertainty, and a tendency to operate in risky, untested markets. Although startups contribute to economic development, research shows that most of them fail before they even begin to develop their activities. The failure of startups is most often determined not only by finances or the market, but also by poor decision-making and insufficiently developed entrepreneurial skills. In view of this, it is important to analyse how skills change as a startup develops and which training methods are most effective at different stages of development.

The aim of this paper is to analyse experiences in developing entrepreneurial skills at different stages of startup development. The object of the work is the experiences of entrepreneurship education in startups. The tasks of the work are: 1. to analyse the concept, characteristics, and stages of development of startups; 2. to present theoretical insights into the development of entrepreneurial skills in startups at different stages of their development; 3. to reveal experiences in developing entrepreneurial skills in startups at different stages of their development. Data collection and analysis methods: analysis of scientific literature, semi-structured interviews, and qualitative content analysis.

The results of the study revealed that in practice, it is difficult for startup founders to distinguish between the stages of development and maturity, so these stages often overlap and were combined into a late stage. The early stage was characterized by the entrepreneur's personal abilities and qualities – creativity, courage to act, curiosity, and independence. Management skills – assessment of opportunities and the market. The beginnings of social skills are also formed at this stage. Skills are developed through experimentation, trial and error. In the growth stage, social skills such as maintaining relationships and assigning tasks become dominant. The process of developing skills is supplemented by mentoring, self-development, and learning environments (hackathons, accelerators). At this stage, experiential learning remains dominant. In the late stage, the entrepreneur becomes a leader, so leadership skills and resource organization dominate. Skill development takes place through reflection and the transfer of experience to the team. Theoretically modelled entrepreneurial skills are essentially confirmed in practice, but their expression is not limited to the stages of development. Empirical data also revealed that personal qualities such as courage, curiosity, initiative, and others have a significant impact on the development of skills at different stages of a start-up's development.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Ivadas.....	10
1. Startuolių samprata ir jų vystymosi teorinės įžvalgos	13
1.1. Startuolių apibrėžtis ir jų skirtumai nuo tradicinės įmonės	13
1.2. Startuolio vystymosi etapų modeliai	17
2. Antrepreneriškumo gebėjimų teorinės įžvalgos startuolių veiklos kontekste	20
2.1. Antrepreneriškumo sampratos analizė	20
2.2. Antrepreneriškumo gebėjimų klasifikavimas ir jų raiška skirtinguose startuolių vystymosi etapuose	23
2.3. Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo būdai ir aplinkos startuolių veiklos kontekste	28
2.4. Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo teorinis modeliavimas skirtinguose jų vystymosi etapuose.....	33
3. Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirčių skirtinguose vystymosi etapuose empirinis tyrimas.....	37
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas.....	37
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	40
3.2.1. Ankstyvasis startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė.....	41
3.2.2. Augimo startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė	48
3.2.3. Vėlyvojo startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė	54
3.2.4. Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo formaliojo būdu patirtys	56
Išvados	60
Rekomendacijos	62
Literatūros sąrašas	63
Priedai.....	71
1 priedas. Tyrimo instrumentarijus.....	71
2 Priedas. Tyrimo klausimynas	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Startuolio sampratos	14
2 lentelė. Startuolio ir tradicinio verslo skirtumai.....	15
3 lentelė. Startuolio vystymosi etapai	18
4 lentelė. Antrepreneriškumo sampratos.....	21
5 lentelė. Antrepreneriškumo gebėjimų svarba vystymosi etapuose	26
6 lentelė. Antrepreneriškumo gebėjimai ir jų ugdymo metodai.....	33
7 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	40
8 lentelė. Asmeniniai antrepreneriškumo gebėjimai ankstyvajame etape	41
9 lentelė. Socialiniai antrepreneriškumo gebėjimai ankstyvajame etape.....	44
10 lentelė. Vadybiniai antrepreneriškumo gebėjimai ankstyvajame etape	45
11 lentelė. Patirtinio mokymosi formos ankstyvajame startuolio vystymosi etape	47
12 lentelė. Asmeniniai antreprenerio gebėjimai augimo etape	48
13 lentelė. Socialinių gebėjimų raiška augimo etape	50
14 lentelė. Patirtinio mokymosi formos augimo etape	51
15 lentelė. Neformaliosios mokymosi formos augimo etape.....	53
16 lentelė. Asmeniniai vėlyvojo etapo gebėjimai.	55
17 lentelė. Vadybiniai antrepreneriškumo gebėjimai vėlyvajame etape.....	55
18 lentelė. Formaliojo ugdymo įtaka startuolio veiklai	57

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas	30
--	----

Įvadas

Temos aktualumas. Startuoliai (angl. *startup*) – inovatyvūs, technologijų verslai, pasižymintys, tuo kad geba greitai ekonomiškai augti. Priešingai nei tradiciniai verslai, startuoliai yra linkę rizikuoti ir užimti rinkas, kurios dar nėra išplėtos, siekiant pasiūlyti naują produktą ar paslaugą visuomenei (Harms ir Schwery, 2020; Tripathi ir kt., 2018). Nors šie verslai sparčiai vystosi ir prisideda prie ekonominės šalies plėtros, remiantis pasauline startuolių ekosistemos (angl. *Global Startup Ecosystem*) (2024) ataskaita, net 90 proc. tokių verslų žlunga. Analizuojant priežastis dėl kurių žlunga startuoliai išskiriamos (Startup Genome, 2024; Jordão ir Rossi, 2024): netinkamas biudžeto planavimas, nepakankamas finansavimas, siūloma produkcija neturi poreikio rinkoje arba jau turi egzistuojančias alternatyvas, nesėkmės baimė ir pan. Kai kurios iš šių priežasčių išryškėja skirtinguose startuolio vystymosi etapuose, kuriems būdingi nevienodi iššūkiai, sprendimai ir vadovavimo principai.

Startuoliai vystosi per skirtingus raidos etapus, kuriuos apibūdina nevienodi strateginiai ir valdymo iššūkiai (Santoso ir kt., 2021; Glaveckaitė, 2020). Tyrėjai pabrėžia, kad startuolio raida yra dinamiškas, nuolatinis mokymusi ir eksperimentavimu grindžiamas procesas, apimantis vartotojų paiešką, produkto validavimą, rinkos kūrimą ir plėtrą (Blank ir Dorf, 2012; Cosenz ir Noto, 2018). Dėl šios dinamikos verslo įkūrėjų antrepreneriškumo gebėjimai taip pat kinta, o gebėjimų neatitikimas konkrečiam raidos etapui gali apsunkinti perėjimą į kitą vystymosi fazę. Todėl aktualu analizuoti, kokie antrepreneriškumo gebėjimai yra svarbiausi skirtinguose startuolio raidos etapuose ir kaip jie keičiasi vystantis verslui.

Antrepreneriškumo gebėjimai apima kūrybiškumą, galimybių atpažinimą, finansų valdymą, lyderystę ir gebėjimą veikti rizikingoje aplinkoje, tačiau jų reikšmė priklauso nuo startuolio vystymosi stadijos (Bacigalupo ir kt., 2016; Tripathi ir kt., 2018). Ankstyvajame etape ypač svarbūs kūrybiškumas ir problemos identifikavimas, leidžiantys suvokti kuriamos vertės prielaidas (Passaro ir kt., 2016; Salamzadeh ir Kesim, 2015). Kintant gebėjimų svarbai, didėja poreikis analizuoti ir jų ugdymo metodus, tarp kurių reikšmingą vietą užima „*Lean startup*“, „*Customer Development*“, „*Design thinking*“, patirtinis mokymasis, mentorystė, inkubatoriai ir akceleratoriai (Blank ir Dorf, 2012; Kolb, 1984; Cocchi ir kt., 2021; Motta ir Galina, 2023). Šių priemonių taikymas, atsižvelgiant į skirtingus startuolio raidos etapus, tampa svarbia prielaida nuosekliam antrepreneriškumo gebėjimų ugdymui.

Temos ištirtumas. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjami tiek startuolių vystymosi etapai, tiek antrepreneriškumo gebėjimų samprata ir reikšmė (Blank ir Dorf, 2012; Glaveckaitė, 2020; Bacigalupo ir kt., 2016). Startuolių vystymosi iššūkiams spręsti siūloma „*Lean startup*“ metodika, orientuota į rinkos poreikių atpažinimą ir vartotojų grįžtamojo ryšio analizę (Harms ir Schwery, 2020; Bortolini ir kt., 2021; Tripathi ir kt., 2018). Kita tyrimų kryptis siejasi su mentorystės ir simuliacijų integravimu (Fox ir kt., 2018), siekiant geresnių integracijos į rinką rezultatų (Tripathi ir kt., 2018; Santos ir kt., 2019; Cosenz ir Noto, 2018). Šios metodikos padeda jauniems verslams išbandyti realias verslo situacijas, lavinti problemų sprendimų, strateginio mąstymo ir sprendimų priėmimo gebėjimus. Tyrimuose atskleidžiama, kad patirtinis mokymasis, derinamas su mentoryste, sudaro sąlygas praktiniam teorinių žinių pritaikymui (Cosenz ir Noto, 2018; Santoso ir kt., 2021). Dalis empirinių tyrimų atliekami universitetiniame lygmenyje, kuriant simuliacijas ir formuojant situacijas (Santoso ir kt., 2021; Mutalimov ir kt., 2021). Santos'as ir kt. (2021) nustatė, kad universitetiniai startuoliai, kurių idėjos buvo glaudžiai susijusios su asmenine patirtimi ir studijų turiniu, pasiekė geresnių rezultatų. Mutalimov'as ir kt. (2021) taip pat patvirtino, kad dalyvavimas patirtinio mokymosi

veiklose prisideda prie verslumo gebėjimų, tokių kaip problemų sprendimas ir strateginis mąstymas, stiprinimo.

Lietuvių tyrėjai taip pat gilinasi į jaunų verslų ar startuolių veiklas bei vystymąsi. Glaveckaitė (2020) analizavo sėkmės veiksnius ankstyvosiose startuolio stadijose, Giedraitis ir Kasnauskė (2015) tyrė regioninį startuolių steigimo modelį. Gedmintaitė ir Staniulytė (2015) pabrėžė jaunųjų antreprenierių iššūkius. Lietuvių tyrėjų darbuose daugiausiai dėmesio skiriama startuolių ekosistemos analizei, bendriesiems sėkmės veiksniams, aukštųjų mokyklų vaidmeniui ugdant antreprenerystės gebėjimus bei skatinant startuolių kūrimą, taip pat organizacinio mokymosi praktikų taikymui startuolių augimo procese, akcentuojant vystymosi etapus ir organizacinio mokymosi modelius (Jurgelevičius ir Raišienė, 2024; Baltrūnaitė ir Šekliuckienė, 2020). Nors, minėtuose tyrimuose gausu įžvalgų apie startuolių aplinką, sėkmės veiksnius ir ugdymo(si) kontekstą, dauguma šių tyrimų antrepreneriškumo gebėjimus analizuoja fragmentiškai, nepakankamai atsižvelgdami į jų kaitą skirtinguose startuolio vystymosi etapuose. Atsižvelgiant į tai, keliami **problemniniai klausimai**: *kokie verslumo gebėjimai ugdomi skirtinguose startuolio vystymosi etapuose? Ir kokie mokymosi metodai yra veiksmingiausi antrepreneriškumo ugdyme?*

Darbo objektas: startuolių antrepreneriškumo ugdymo patirtys.

Darbo tikslas – išanalizuoti antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose startuolio vystymosi etapuose.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti startuolių sampratą, bruožus ir jų vystymosi etapus;
2. pateikti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo skirtinguose jų vystymosi etapuose teorines įžvalgas;
3. atskleisti startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose jų vystymosi etapuose.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu.

Duomenų analizės metodai: kokybinė turinio analizė.

Darbo mokslinis reikšmingumas: darbas prisideda prie antrepreneriškumo ir startuolių raidos tyrimų, analizuojant antrepreneriškumo gebėjimų kaitą skirtinguose vystymosi etapuose. Darbe susiejami pagrindiniai startuolio vystymosi etapai ir identifikuojami kiekviename jų reikšmingiausi antrepreneriškumo gebėjimai bei jų ugdymosi metodai. Tokiu būdu pateikiamas visuminis antrepreneriškumo gebėjimų pokyčio vaizdas, kuris papildo esamus tyrimus, dažniausiai nagrinėjančius atskirus vystymosi etapus ir pavienius gebėjimus.

Darbo praktinis reikšmingumas: empirinio tyrimo rezultatai suteikia aiškias ir praktiškai pritaikomas gaires startuolių įkūrėjams, akceleratorių atstovams bei antrepreneriškumo ugdymo programų kūrėjams. Tyrime išskiriami svarbiausi antrepreneriškumo gebėjimai ir veiksmingiausi jų ugdymosi metodai skirtinguose raidos etapuose. Duomenys gali būti naudojami kaip praktinis įrankis savirefleksijai, gebėjimų stiprinimui ar komandos formavimui.

Autoriaus publikuotų straipsnių bibliografinis sąrašas:

Lukoševičius, Laurynas; Stanikūnienė, Brigita. Antrepreneriškumo gebėjimai startuolių raidos ankstyvajame etape // Technologijų ir verslo aktualijos – 2025: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2025 m. lapkričio 21 d., Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Autoriaus konferencijose skaitytų pranešimų sąrašas:

Lukoševičius, Laurynas. Antrepreneriškumo gebėjimai startuolių raidos ankstyvajame etape. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2025“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2025 m. lapkričio 21 d.

1. Startuolių samprata ir jų vystymosi teorinės įžvalgos

1.1. Startuolių apibrėžtis ir jų skirtumai nuo tradicinės įmonės

Startuolių fenomenas tampa neatsiejama technologijų ir inovacijų dalimi. Nėra vieningo apibūdinimo, kuriuo būtų aprašomi startuoliai. Terminas startuolis pirmą kartą pavartotas apie 1976 m. kur startuoliais buvo vadinamos technologinės įmonės, siekiančios greitai augti. 1983 m. „Forbes“ pradeda vartoti žodį „startup“ žymint naujas technologines įmones. Esminiu lūžiu startuolių formavimesi turėjo technologijos pažanga, tuomet startuoliais buvo laikomos įmonės, kurios turėjo saitus su nuoroda (.com) (Glaveckaitė, 2020).

Remiantis Glaveckaitė (2020), terminas startuolis Lietuvoje pirmą kartą pavartotas „HUB Vilnius“ diskusijos metu. Lietuvių autorių moksliniuose darbuose (Gediminaitė ir Staniulytė, 2015; Glaveckaitė, 2020; Giedraitis ir Kasnauskė, 2015) startuoliai yra apibūdinami kaip naujai besikuriančios, technologinės įmonės, kuriančios pridėtinę vertę (žr. 1 lentelę). Verslo žinių žodyne (2025) pateikiama platesnė startuolio sąvoka: „tai aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams. Dėl nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų, dažniausiai šios jaunos įmonės ilguoju laikotarpiu negalėtų veikti dėl netvaraus verslo modelio, todėl veiklai finansuoti yra ieškomas išorinis investuotojas, pvz., verslo angelas ar rizikos kapitalo fondas“. Lietuvos respublikos vidutinio ir smulkiojo verslo įstatyme (2023), startuolis apibūdinamas kaip „didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, Juridinių asmenų registre registruota ne ilgiau kaip 5 metus“. Apibendrinant Lietuvių mokslininkų darbus ir Lietuvos įstatymuose bei oficialiose šaltiniuose pateikiamas apibrėžtis galima teigti, kad startuoliai yra aukštą pridėtinę vertę kuriančios technologijų organizacijos, kurios yra greitai augančios ir sėkmingai prisitaikančios prie nuolatos besikeičiančių sąlygų.

Užsienio autorių darbuose startuolių samprata nagrinėjama plačiau (žr. 1 lentelę). Vienas pirmųjų plačiau pritaikęs startuolio sąvoką yra Stev'as Blank'as (2013), kuris teigia, kad startuolis yra laikina organizacija ieškanti galimybių plėstis (angl. *Scalable*) ir pasikartojančio (angl. *Repeatable*), pelningo verslo modelio. Ries'as (2011) savo tyrimuose startuolį apibrėžia kaip žmogiškąją instituciją, kuri siekia kurti naują produktą esant dideliame neapibrėžtumui. Shane'as ir Venkataraman'as. (2000), teigė, jog tai yra organizacijos išleidžiančios naujus produktus į rinką. Shane'as ir Venkataraman'as. (2011) pateiktas apibūdinimas yra siauresnis, jo interpretavimas gali būti pritaikytas daugeliui įmonių, nepabrėžiant startuolių išskirtinumo. Tripathi ir kt. (2018) tyrime startuolius apibūdino kaip įmones kuriančias novatoriškus produktus, leidžiančius sparčiai augti ir prisidėti prie ekonomikos augimo. Ripsas ir kt. (2018) išskiria, jog norint įmonę vadinti startuoliu, ji turi atitikti 3 pagrindinius kriterijus: organizacija turi būti ne vyresnė nei 10 metų, privalo turėti inovatyvų verslo modelį ir turi sparčiai augti (darbuotojų skaičiumi arba apyvarta). Analizuojant užsienio literatūrą pabrėžiama, kad startuoliai dažnai įvardijami kaip „*Lean startup*“ (Blank, 2013; Ripsas, 2018; Ries, 2011). „*Lean startup*“, tai modelis, skatinantis kurti verslą efektyviai ir greitai, mokantis iš patirties (Tripathi ir kt. 2018). Apžvelgiant užsienio autorių pateikiamas apibrėžtis, galima teigti, startuolis yra jauna, laikina organizacija, kuri privalo sparčiai augti ir kurti inovatyvius technologinius produktus, kurie kurtų aukštą pridėtinę vertę.

1 lentelė. Startuolio sampratos (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibūdinimas
Verslo žinių žodynas (2019)	„Aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams. Dėl nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų, dažniausiai šios jaunos įmonės ilguoju laikotarpiu negalėtų veikti dėl netvaraus verslo modelio, todėl veiklai finansuoti yra ieškomas išorinis investuotojas, pvz., verslo angelas ar rizikos kapitalo fondas“
Gediminaitė ir Staniulytė (2015)	Startuoliai yra naujai besikuriančios, technologiškai pažangios mažos įmonės, kurios geba greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius ir prisitaikyti prie rinkos pokyčių.
Giedraitis ir Kasnauskė, (2015)	„Technologinė įmonė kurianti aukštos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą realizuojanti inovaciją rinkoje“
Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (2023)	Didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, Juridinių asmenų registre registruota ne ilgiau kaip 5 metus.
Shane ir Venkataraman, 2000	Organizacijos, išleidžiančios naujus produktus į rinką.
Tripathi ir kt (2019)	Įmonės, kuriančios novatoriškus produktus, leidžiančius joms sparčiai augti ir prisidėti prie ekonomikos
Blank ir Dorf (2012)	Laikina organizacija ieškanti keičiamo, pakartojamo ir pelningo verslo modelio.
Ries (2011)	Žmogiškoji institucija sukurta naujam produktui ar paslaugai kurti esant dideliame neapibrėžtumui
Kim (2018)	Organizacija, kuri formuojama apjungiant išteklius ir idėjas
Majka (2024)	Startuoliai yra eksperimentinės organizacijos.
Ripsas ir kt. (2018)	Sparčiai auganti organizacija (iki 10 metų amžiaus) turinti inovatyvų modelį
Kumbhat ir Sushil (2018)	Sistema susidedanti iš kertinių faktorių: produkto, komandos, finansų ir kultūros.

1 lentelėje pateiktos apibrėžtyse atsiskleidžia, kad nėra vieningo apibrėžimo startuoliams. Visi lentelėje paminėti autoriai išskiria kelis bendrinius bruožus: laikinumą, inovatyvumą, aukštą rizikos lygį bei siekį sparčiai augti. Startuolio apibrėžimuose skiriasi tik dimensijos, kuriose aptariamas startuolis. Vieni autoriai (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011) startuolius analizuoja per procesą, pabrėždami nuolatinį idėjų tikrinimą, eksperimentavimą, vartotojų grįžtamojo ryšio analizę ir mokymąsi iš klaidų. Kiti tyrėjai (Majka, 2024; Tripathi ir kt., 2018) dėmesį skiria rezultatui ir poveikiui, pabrėždami startuolių gebėjimą kurti ekonominę, socialinę ar technologinę pridėtinę vertę bei spartų augimą globaliose rinkose. Trečioji tyrimų kryptis susijusi su organizacija (Kumbhat ir Sushil, 2018). Šioje kryptyje nagrinėjama startuolių vidinė struktūra, valdymo modeliai, sprendimo priėmimo mechanizmai ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.

Apibendrinant visų autorių skirtingas teorines perspektyvas, galima teigti, kad startuoliai nėra suvokiami vien kaip tik naujai įsteigtos įmonės. Jie apibrėžiami kaip sparčiai augančios, dažniausiai technologijomis grįstos įmonės, veikiančios didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Startuolis tampa dinamiška organizacija, kurioje susipina procesai, rezultatai ir vidiniai organizaciniai gebėjimai.

Analizuojant startuolius svarbu suvokti, jų unikalumą ir skirtumus nuo tradicinio verslo modelio. Šios organizacijos neretai yra siejamos su tradicinėmis įmonėmis ar didelėmis organizacijomis, siekiant išryškinti esminius veiklos principų skirtumus (Blank ir Dorf, 2012; Majka, 2024). Siekiant sistemiškai atskleisti pagrindinius skirtumus tarp startuolio ir tradicinio verslo sudaryta 2 lentelė kurioje skirtumai nagrinėjami per pagrindinius startuolio bruožus.

2 lentelė. Startuolio ir tradicinio verslo skirtumai (sudaryta autoriaus)

Apibūdinimas	Startuolis	Tradicinio verslo įmonė
Inovatyvumas	Verslo modelis (hipotezės)	Verslo planas (įgyvendinimas esamų produktų tobulinimas)
Rizika	Aukšta	Žema
Verslo modelis	Eksperimentavimas	Stabilus, suplanuotas
Organizacijos struktūra	Pagal gebėjimą mokytis, lankstumą	Pagal patirtį, gebėjimą vykdyti užduotis
Finansavimas	Būtinai palaikymas	Remiasi paskolomis, pelnu
Nesėkmės	Tikėtinos	Daugiau pastovumo

2 lentelėje pateikti startuolio ir tradicinio verslo skirtumai sudaro pagrindą kiekvieno išskirto bruožo analizei. Toliau aptariami pagrindiniai startuoliams būdingi bruožai, atskleidžiant jų reikšmę startuolio veiklos kontekste.

Inovatyvumas. Startuoliai formuojasi siekiant pristatyti ir kurti rinkoje dar neišbandytus naujus produktus ar paslaugas, kurios turės galimybę daryti įtaką rinkos pokyčiams (Ries, 2011; Tripathi ir kt., 2018). Inovacijos tampa jų egzistavimo sąlyga, kadangi jei nėra naujumo ir egzistuoja alternatyvos, įmonė nėra laikoma startuoliu. Inovatyvumas pasireiškia ne tik technologinių naujumu, bet ir naujais vertės kūrimo, vartotojų pasiekimo ar verslo modelio sprendimais. Inovatyvumas tampa ne tik produkto savybe, bet ir organizacijos veikimo principu (Ries, 2011; Blank ir Dorf, 2012). Tradicinės įmonės dažnu atveju orientuojasi į jau rinkoje esančius produktus ir jų tobulinimą ar veiklos efektyvinimą. Giedraitis ir Kasnauskė, 2015 pabrėžia, kad startuoliai siejami su aukštos pridėtinės vertės technologiniais produktais, kurie iš esmės skiriasi nuo tradicinių verslų ir jų orientacijos į stabilumą.

Rizikos lygis. Startuoliai veikia neapibrėžtoje aplinkoje, kurioje nėra aiškių ribų ar garantijos, jog jų pasiūlytas produktas/paslauga rinkai, bus sėkmingas (Salamzadeh ir Kesim, 2015). Dėl tokių nepastovių sąlygų, formuojasi antreprenierių savybės, kurios skatina priimti sprendimus turint nepakankamą kiekį informacijos apie rinkoje vykstančius procesus. Gedmintaitė ir Staniulytė (2015), teigia, jog gebėjimas toleruoti riziką yra vienas kertinių jaunųjų antreprenierių iššūkių. Dėl aukštos rizikos, įmonė išlaiko savo lankstumą ir gali sparčiai prisitaikyti prie nepastovių rinkos sąlygų (Salamzadeh ir Kesim, 2015; Blank ir Dorf, 2012). Neapibrėžtumo sąlygose rizikos toleravimas tampa ne asmenine savybe, o ugdomu antreprenieriškumo gebėjimu. Šis gebėjimas padeda veikti esant neapibrėžtumui ir nuolatiniams pokyčiams. Tradiciniai verslai, nėra linkę į aukštą riziką ir veikia jau išbandytuose, prognozuojamose rinkose.

Verslo modelis. Startuoliai kuriami eksperimentuojant. Kuriant startuolį testuojamos hipotezės ir koreguojamos strategijos remiantis gautu grįžtamuju ryšiu. Šis kūrimasis atitinka „Lean Startup“ metodologiją (Blank, 2013; Ries, 2011). Tradiciniai verslai remiasi ilgalaisiais, detaliais verslo planais, kurie suteikia įmonei stabilumą, bet turi didelę įtaką jos lankstumui. Skirtingi metodai lemia,

jog startuoliams svarbu mokytis iš savo patirties, o tradiciniai verslai orientuoti į planavimą ir efektyvų suplanuotų užduočių įgyvendinimą.

Organizacinė struktūra. Startuoliams būdinga plokščia organizacinė struktūra, orientuota į lankstumą, greitį, ir efektyvų sprendimų priėmimą (Glaveckaitė, 2020). Tokia struktūra užtikrina, greitą reakciją į pokyčius, tačiau tai reikalauja stiprių komandinio darbo gebėjimų ir individualios darbuotojų atsakomybės. Plokščioje organizacinėje struktūroje sprendimai dažnai priimami decentralizuotai, todėl kiekvienas komandos narys tampa aktyviu dalyviu. Formuojantis komandai, svarbiu aspektu tampa atvirumas pokyčiams, iniciatyvumas ir gebėjimas greitai mokytis. Nuolatinė galimybių paieška, eksperimentavimas lemia šių organizacijų lankstumą ir gebėjimą sparčiai reaguoti į aplinkos pokyčius (Baciglupo ir kt., 2016; Giedraitis ir Kasnauskė, 2015). Ši organizacinė struktūra lemia glaudų bendradarbiavimą, žinių dalijimąsi ir bendrą atsakomybę už rezultatus. Priešingai, tradicinėms įmonėms būdinga aiškiai apibrėžta hierarchinė struktūra, paremta atskaitomybe, funkcijų pasidalijimu ir procesų tobulinimu. Toks modelis užtikrina stabilumą, tačiau dažnai riboja organizacijos lankstumą ir gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių.

Finansavimo šaltiniai. Startuoliai negali išgyventi be išorinio finansavimo (Glaveckaitė, 2020; Tripathi ir kt., 2018). Dėl savo veikimo principo, šios įmonės yra novatoriškos, išbandančios naujas idėjas ir taikančios naujus verslo modelius (Glaveckaitė, 2020; Tripathi ir kt., 2018; Blank ir Dorf, 2012). Siekiant efektyviai išnaudoti visas galimybes išorinis finansavimas tampa būtinu aspektu. Siekiant užtikrinti spartu organizacijos augimą ir prisitaikymą, išorinė pagalba (fondai, verslo angelai, akceleratoriai) yra neatsiejama startuolio dalis (Bortolini ir kt., 2016; Glaveckaitė 2020; Blank ir Dorf, 2012). Be finansinių išteklių, išorinis finansavimas užtikrina ir papildomų nematerialinių išteklių, tokių kaip žinios, mentorystė ir prieiga prie kitų verslo atstovų, kurie itin svarbus startuolio augimui. Tradicinės įmonės remiasi pelnu, bankų paskolomis ar reinvesticijomis.

Nesėkmės. Startuolių organizacijose nesėkmės yra ne išimtis. Spartus rinkos sąlygų pokyčiai, naujo verslo modelio paieška, eksperimentavimas, hipotezių testavimas, nulemia didesnę tikimybę verslui žlugti. Siekiant išvengti didesnių nuostolių bandoma aptikti klaidas kuo anksčiau tam taikomas MPV (angl. *minimal viable product*) – pateikiamas produkto variantas vartotojams siekiant kuo greičiau gauti grįžtamąjį ryšį apie produktą (Ries, 2011). Startuoliuose nesėkmės suprantamos kaip mokymosi dalis, padedanti identifikuoti neefektyvius sprendimus ir koreguoti veiklos kryptį, siekiant sumažinti ilgalaikės rizikas. Tradiciniuose versluose nesėkmės dažniau vertinamos kaip neigiamas reiškinys, kurio reikia vengti.

Apibendrinant, startuoliai yra traktuojami kaip aukštą pridėtinę vertę kuriantys verslai, veiklą vystantys ne ilgiau nei 5 metai, pasižymintys inovatyvumu, prisiimantys riziką. Tai sparčiai augančios verslo organizacijos, kuriančios ir išbandančios skalę turintį verslo modelį, dažnai paremtą technologijomis. Šios įmonės veikia nepastovioje aplinkoje ir turi taikytis prie sparčiai kintančių rinkos sąlygų, nežinant pilnojo savo produkto potencialo. Šios įmonės išsiskiria, jog turi nuolatos mokytis per patyrimą vertinant rinkos sąlygas. Startuoliai nuo tradicinių verslų skiriasi savo neapibrėžtumu ir ieškojimo principais. Šios įmonės dažniausiai neturi apibrėžto produkto ar segmento, todėl jos remiasi hipotezėmis ir greitu planavimu.

1.2. Startuolio vystymosi etapų modeliai

Startuoliai – dinamiškos organizacijos, kurios vystosi ir veikia nepastoviomis sąlygomis. Dėl nuolatinių pokyčių ir nestabilumo šios įmonės turi sparčiai tobulėti ir nuolat mokytis eksperimentuojant, taip prisitaikant prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Analizuojant startuolius yra randama daugybę jų vystymosi ciklo modelių, tačiau vieningos išskirtos sistemos nėra. Remiantis skirtingais analizės metodais: vartotojų įtraukimo, finansavimo, komandos ar startuolio ekosistemos yra išskiriami nuo 3 iki 4 skirtingų etapų, kuriuos startuolis pereina savo gyvavimo laikotarpiu. Nepaisant skirtingų požiūrių į startuolio vystymosi procesą galima skirti pagrindinius etapus: idėjos generavimas, jos įvertinimas rinkoje, augimas bei plėtra ir startuolio branda (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011; Passaro ir kt., 2016; Tripathi ir kt., 2018)

Vienas žymiausių modelių yra siūlomas Blank'o ir Dorf'o (2012), kurie startuolių vystymosi procesą išskyrė į keturis etapus remiantis į produkto/paslaugos klientų įtraukimą:

- a) **Klientų atradimas** (angl. *Customer discovery*) – šiuo kūrimo laikotarpiu analizuojama aplinka, produkto reikšmė rinkai ir vartotojų požiūris į siūlomą produktą. Įsivertinama, ar siūlomas produktas bus paklausus, atliekami pirmieji bandymai.
- b) **Klientų validacija** (angl. *Customer validation*) – įsivertinus klientų atsiliepimus, vertinama verslo modelio veikla, jei nėra susidomėjimo, poreikio, šiuo laikotarpiu keičiama verslo kryptis. Šiuo metu esant tinkamoms sąlygoms, produktas formuojamas, leidžiama reklama, pritraukiami klientai. Jei produktas nėra paklausus, galima pakeisti verslo modelio kryptį.
- c) **Klientų kūrimas** (angl. *Customer creation*) – produktas paleidžiamas į rinką. Plečiant produkto pasiekiamumą didinamas klientų ratas. Pritraukiami nauji klientai, plečiamas segmentas, kad produktą pasiektų kuo didesnė rinkos dalis.
- d) **Įmonės kūrimas** (angl. *Company building*) – Startuolis tampa brandžia organizacija, formuojamos struktūros, paskiriamos funkcijos. Veikla pradedama vykdyti pilnu pajėgumu.

Modeliu atskleidžiamas vartotojų įsitraukimas į produkto/paslaugos kūrimo procesą. Glaudžiai siejasi su grįžtamuju ryšiu iš klientų, kuris užtikrina veiksmingą ir efektyvų įmonės formavimąsi. Panašų požiūrį, siūlo ir Ries'as (2011), plėtodamas „Lean Startup“ koncepciją, kurioje pabrėžiamas nuolatinio mokymosi ciklas *kurk-matuok-mokykis* (Ries, 2011). Šis modelis orientuotas į eksperimentavimą, hipotezių testavimą ir prisitaikymą prie rinkos pokyčių. Blank'as ir Dorf'as (2012) bei Ries (2011) požiūriai išskiria vartotoją kaip pagrindinį startuolio vystymosi proceso dalyvį ir akcentuoja mokymąsi kaip esminį augimo veiksnį.

Kiti autoriai analizuodami startuolio vystymąsi, daugiau dėmesio skiria ekonominiais ir finansiniais aspektais grįžtiesiems modeliams. Passaro ir kt. (2016) išskiria keturis pagrindinius etapus – idėjos generavimą, ketinimo stadiją, įkūrimą ir plėtrą. Šiuo modeliu pabrėžiamas investuotojų vaidmuo ir finansavimo poreikis skirtinguose etapuose. Panašu, tačiau orientuotą į kapitalo pritraukimą modelį pateikia Majka (2024) Šiuose modeliuose startuolio raida analizuoja per finansinių šaltinių, rizikos lygio ir investicijų pritraukimą, siejant organizacijos augimą su ekonominiais rodikliais.

Startuolių vystymąsi taip pat galima analizuoti kompleksiskai, apjungiant *organizacinį, finansinį ir socialinį aspektus*. Tokį požiūrį pateikia Tripathi ir kt. (2018), kurie išskiria tris pagrindinius startuolio vystymosi etapus: formavimosi (vizijos formavimas ir komandos būrimas), validavimo

(analizuojamas produkto/paslaugos poreikis rinkai) ir augimo (verslo plėtojimas). Panašų etapų skirstymą siūlo ir Salamzadeh ir Kesim (2015), kurie išskiria ankstyvąjį, augimo ir konsolidacijos etapus. Šie modeliai atskleidžia, kad startuolio vystymasis yra daugialypis procesas, kuriame svarbūs ne tik finansai, socialiniai veiksniai, bet ir organizacija ir jos vieningumas.

Apibendrinant skirtingus požiūrius, 3 lentelėje pateikiami startuolių vystymosi etapai, išskiriant pagrindinius kiekvieno etapo akcentus ir juos apibūdinančius aspektus.

3 lentelė. Startuolio vystymosi etapai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Etapai	Svarbiausi aspektai
Blank ir Dorf (2012)	Klientų atradimas → Klientų validacija → Klientų kūrimas → Įmonės kūrimas	Vartotojų įtraukimas, nuolatinis grįžtamasis ryšys
Ries (2011)	Idėja → „kurk, matuok, mokykis“ → sprendimų priėmimas → augimas	Lean Startup ciklas, greitas prisitaikymas
Passaro ir kt. (2016)	Idėjos generavimas → Ketinimas → Įkūrimas → Plėtra	Finansavimo paieška, investuotojų vaidmuo, verslo modelio projektavimas
Tripathi ir kt. (2018)	Formavimasis → Validavimas → Augimas	Komandos ir ekosistemos svarba
Majka (2024)	Prie sėklos → sėklos → ankstyvasis → brandos	Kapitalo pritraukimo logika, rizikos profilio kaita, organizacijos branda
Salamzadeh ir Kesim (2015)	Ankstyvasis etapas → Augimas → Konsolidacija	Nestabilumas, aukšta rizika pradinėse stadijose

Analizuojant 3 lentelėje pateiktus modelius galima išskirti keletą esminių dėsningumų, kurie kartojasi skirtingų autorių darbuose. Visų autorių darbuose išskiriama, jog startuolio vystymasis prasideda nuo idėjos generavimo. Šiame etape startuolis dar nėra orientuotas į struktūruota organizaciją ar stabilias pajamas. Idėjų kūrimo etape ieškoma galimybių ir eksperimentuojama.

Tolimesnis etapas yra susijęs su produkto ar paslaugos poreikio rinkoje patikrinimu ir validavimu. Šiame etape reikšmę įgyja rinkos analizė, vartotojų grįžtamasis ryšys bei investuotojų susidomėjimas. Šiame etape priimami kritiniai sprendimai, lemiantys startuolio potencialą augti (analizuojama ar idėja koreguojama ar jos reikia visiškai atsisakyti).

Augimo ir plėtros etapuose dėmesys palaipsniui krypsta nuo produkto testavimo prie organizacijos stiprinimo. Šiuose etapuose siekiama pritraukti finansus, plėtoti komandą, pradedama kurti organizacinę struktūrą. Startuolis iš eksperimentinio projekto tampa veikianti organizacija, kurioje formuojasi aiškesni vaidmenys, atsakomybės ir strateginiai tikslai.

Vėliausias etapas yra brandos. startuoliai, pasiekę tam tikrą stabilumą savo veiklos principais pradeda panašėti į tradicinius verslus. Išlieka esminis skirtumas – inovatyvumas, lankstumas ir gebėjimas greitai reaguoti į rinkos pokyčius.

Skirtingi startuolių vystymosi modeliai akcentuoja skirtingus aspektus (procesus, finansus ar organizaciją), tačiau iš esmės atskleidžia nuoseklų startuolio transformaciją. Šis startuolio pokytis yra nuo idėjos kūrimo ir eksperimentavimo iki brandžios, tačiau inovatyvios organizacijos.

Remiantis analizuotais autorių darbais, formuojama apibendrinta startuolio vystymosi etapų struktūra, kurioje atsispindi vartotojų ir komandos įtraukimas į verslo vystymąsi nuo idėjos iki brandos. Ši struktūra suformuota integruojant skirtingų autorių požiūrius (klientų įtraukimą, nuolatinį

mokymąsi, finansavimo reikšmę ir komandos svarbą). Toks analitinis pagrindas leidžia tinkamai priskirti antrepreneriškumo gebėjimus skirtingoms fazėms, o etapų struktūros universalumas leidžia šią struktūrą pritaikyti skirtinguose sektoriuose nepriklausomai nuo konkretaus startuolio veiklos pobūdžio (Glaveckaitė, 2020; Blank, 2013, Tripathi ir kt., 2018; Passaro, 2016).

Ankstyvasis etapas – vizijos, idėjos kūrimo etapas. Šiame etape yra formuojama verslo idėja, analizuojama rinka, kurioje startuolis planuoja veikti. Vertinamas siūlomo produkto ar paslaugos poreikis rinkai, keliamos ir tikrinamos pirminės prielaidos. Vertinimo metu gauti rezultatai lemia kuria kryptimi bus tęsiamas darbas (idėja tęsiama, koreguojama ar visiškai keičiama). Autoriai (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011) akcentuoja, kad šiame etape svarbu lankstumas, eksperimentavimas ir mokymasis iš savo klaidų. Ankstyvajame etape startuolis veikia didelio neapibrėžtumo sąlygomis, todėl būtina gebėti kurti hipotezes, atlikti eksperimentus ir analizuoti bei interpretuoti suteikiama grįžtamąjį ryšį iš vartotojų.

Augimo etapas – produktas pristatomas rinkai, o dėmesys skiriamas vartotojų reakcijų stebėjimui ir pasiūlymo tinkamumo rinkai vertinimui. Šiuo metu formuojama komanda, kuri prisideda prie produkto tobulinimo, kuriamos rinkodaros strategijos ieškoma finansavimo šaltinių tolimesnei plėtrai. Didėjantis klientų ratas, kuris svarbus sėkmingai tolimesnei veiklai. Autoriai (Ries, 2011; Tripathi ir kt., 2018), pabrėžia duomenimis grįstų sprendimų svarbą, leidžiančią įvertinti produkto ar paslaugos atitikimą vartotojų poreikiams.

Plėtros etapas – įsitvirtinus esamoje rinkoje, ieškoma galimybių plėstis į naujus rinkos segmentus ar geografines teritorijas. Siekiama užimti vis didesnę rinkos dalį. Šiuo laikotarpiu startuolis pereina prie sistemingo augimo yra formuojami vadybiniai procesai, apibrėžiamos darbuotojų atsakomybės ir veiklos struktūra. Ypatingas dėmesys skiriamas sprendimams susijusiems su augimo mastu, siekiant užtikrinti didėjanti veiklos mastą taip, jog nemažėtų siūlomo produkto ar paslaugos kokybė (Blank, 2013; Ries, 2011).

Brandos etapas – siekiama stabilizuoti veiklą ir optimizuoti procesus, orientuojantis į ilgalaikį pelną. Dažnai šis etapas siejamas su perėjimu prie tradicinio verslo veikimo principų. Startuoliai išlaiko savo inovatyvumą kaip esminį tapatybės bruožą (Salamzadeh ir Kesim, 2015; Majka, 2024). Brandos etape, siekiama užtikrinti stabilius pinigų srautus, efektyviai valdyti išteklius, kartais šiuo laikotarpiu svarstomas įmonės pardavimas ar viešas akcijų siūlymas.

Apibendrinant, startuoliai yra dinamiškos organizacijos, kurių vystymasis yra daugialypis ir vyksta etapais. Visus analizuotus modelius vienija cikliško ir nuolatinio mokymosi principas. Išanalizavus startuolio vystymosi etapus, pastebėta, jog startuoliai vystosi ne linijškai, o nuolat grįžtant prie praeitų etapų ir iš jų mokantis. Pasirinktas etapų modelis atspindi teorinę įvairovę ir leidžia įvertinti praktinius startuolio vystymosi poreikius. Šiuo modeliu siekiama identifikuoti pereinamuosius momentus, kuriuose vieni gebėjimai tampa svarbesni už kitus. Kartu tai sudaro prielaidas analizuoti ir šių gebėjimų ugdymo metodus kiekvienoje fazėje.

2. Antrepreneriškumo gebėjimų teorinės įžvalgos startuolių veiklos kontekste

2.1. Antrepreneriškumo sampratos analizė

Antrepreneriškumo sąvoka yra plačiai nagrinėjama vadybos, ekonomikos ir socialinių mokslų literatūroje, tačiau nėra vieningo apibrėžimo. Dažnai antrepreneriškumas yra siejamas su smulkaus verslo įmonių kūrimu ir valdymu. Pastaruoju metu ši sąvoka yra išplėtotą ir apima ne tik smulkiuosius verslus, bet ir suvokiama kaip procesas apimantis inovacijas, kūrybiškumą, gebėjimą generuoti vertę atsakant į visuomenės poreikius (Ratten, 2023; Santoso ir kt., 2018). Išplėtotą sąvokos prasmę atskleidžia, jog antrepreneriškumas negali būti vertinamas tik per ekonominę prizmę, nes jis yra daugialypis reiškiny. Galima skirti 4 pagrindines dedamąsias iš kurios konstruojamas antrepreneriškumas (Ratten, 2023): inovacijos (naujų idėjų kūrimas, jų įgyvendinimas), konkurencingumas (sėkmingai įsitvirtinti ir veikti neapibrėžtoje rinkoje), produktyvumas (efektyvus išteklių valdymas) ir darbo vietų kūrimas (naujų pozicijų steigimas).

Daugeliu atvejų mokslinėje literatūroje antrepreneriškumas apibūdinamas kaip veikla ar procesas, apimantis naujo verslo kūrimą, vystymą, galimybių paiešką ir jų komercializavimą. Šis požiūris pabrėžia ne vien galutinį rezultatą, bet ir nuolatinį veiksmų, sprendimų bei mokymosi ciklą, vykstanti neapibrėžtoje aplinkoje (Shane ir Venkataraman, 2000; Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011). Antrepreneriškumas suvokiamas kaip dinamiškas procesas, kuriame sprendimai priimami neturint visos informacijos, o veiklos kryptys nuolat koreguojamos atsižvelgiant į rinkoje vykstančius pokyčius (Ries, 2011; Cope, 2011). Tai reiškia, kad antrepreneris veikia nuolatinio eksperimentavimo, bandymų ir klaidų aplinkoje. Šis požiūris leidžia antrepreneriškumą traktuoti ne kaip vienalaikius sprendimus, bet kaip tęstinį procesą apimanti idėjos kūrimą, testavimą ir pritaikymą.

Shane'as ir Venkataraman'as (2000) pateikia vieną iš dažniausiai cituojamų apibrėžimų (žr. 4 lentelę). Jie antrepreneriškumą apibrėžia kaip galimybių atpažinimą, vertinimą ir išnaudojimą. Antreprenerystė šiuo požiūriu suvokiama ne kaip verslas ar organizacija, bet kaip procesas, kuriame svarbiu aspektu tampa galimybės ir asmuo, gebantis jas identifikuoti. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima išskirti dvi pagrindines dedamąsias, tai galimybės, atsirandančios dėl technologinių, ekonominių ar socialinių pokyčių ir asmuo (antrepreneris) gebantis atpažinti, įvertinti galimybių potencialą. Schumpeter'is (1934) antreprenerystę siejo su naujovių diegimu, kurios turi įtakos esamai rinkai ir kuria ekonominį pokytį (žr. 4 lentelę). Pasak jo, antrepreneris yra asmuo, kuris į rinką įveda naujus produktus, paslaugas, gamybos metodus, taip suardydamas esamą pusiausvyrą ir inicijuodamas „kūrybinę destrukciją“ (Schumpeter, 1934).

Kiti autoriai analizuodami antrepreneriškumą akcentuoja skirtingus aspektus (žr. 4 lentelę), Pavyzdžiui, Cosenz'as ir Noto (2018) antrepreneriškumą sieja su gebėjimu kurti verslo modelį, leidžianti kritiškai vertinti pokyčius. Santoso ir kt. (2021) antrepreneriškume įžvelgia sprendimo priėmimą ir identiteto išlaikymą. Europos komisija (2003), apibrėždama antrepreneriškumą, akcentuoja kūrybiškumą, planavimą ir projektų valdymą, kaip svarbiausius gebėjimus, leidžiančius ne tik kurti idėjas, bet ir jas įgyvendinti. Šis požiūris pabrėžia antrepreneriškumą kaip gebėjimų visumą, apimančią tiek idėjų kūrimą, tiek jų realizavimą per veiklą.

Visas šias apibrėžtis sieja kūrybiškumas ir inovacijos, gebėjimas atpažinti ir išnaudoti galimybes bei vertės kūrimas ir tinkamas išteklių įveiklinimas. Akivaizdu, kad antrepreneriškumas apibūdina asmens savybių, gebėjimų, nuostatų ir kompetencijų visumą, kuri leidžia imtis antrepreneriškos veiklos.

4 lentelė. Antrepreneriškumo sampratos

Autorius	Samprata
Ratten (2023)	Galimybės, pasitelkiant turimus ar naujai atrastus išteklius, siekiant jos pritaikyti veiklos sėkmei išgauti
Santoso ir kt. (2021)	Gebėjimas priimti sprendimus, išlaikant savo identitetą, kuriant prasmę įmonei ir siekiant visiško savarankiškumo
Cosenz ir Notto (2018)	Gebėjimas, kurti verslo modelį, kuriuo siekiama ugdyti kritinį mąstymą valdant pokyčius
Vekic ir kt. (2019)	Veiklą, kuria siekiama pradėti ir plėtoti verslą, siekiant generuoti pelną, siekiant įsitvirtinti naujoje rinkoje
Croitoru (2012). Schumpeter, 1934 (2008)	Naujovių kūrimas siekiant pusiausvyros diegiant naujus produktus, procesus, rinkas.
Shane ir Venkataraman (2000)	Gebėjimas įvertinti ir išnaudoti verslo galimybes.
Priyadi ir Mulyani, 2024	Gebėjimas kurti naujus vertingus, inovatyvius procesus, produktus.
Radicalising Entrepreneurialism (2011)	Gebėjimas diegti pokyčius, suteikiant laisvę, kurti naujus lūkesčius ir emocijų įsipareigojimą
Long (1983)	Rizikos prisiėmimas siekiant pelno ir neturint pastovios paklausos
European Commission (2003)	Idėjų pavertimais realiais veiksmais, įgyvendinant tai per kūrybiškumą, inovacijas bei planavimą ir projektų valdymą

Antrepreneriškumas gali būti interpretuojamas per kelias interpretacines linijas. Remiantis šiomis linijomis atskleidžiamas šio reiškinio daugialypiškumas. Analizuojant antrepreneriškumą per skirtingas suvokimo prasmes, tampa aišku, kaip formuojasi gebėjimai ir jų raiška praktinėje veikloje.

Pirmojoje interpretacinėje linijoje antrepreneriškumas suvokiamas *kaip procesas*. Šiuo požiūriu Antreprenerystė suvokiama kaip nuoseklus veiksmų ir sprendimų ciklas, orientuotas į idėjos formavimą, įgyvendinimą ir ekonominės vertės kūrimą (Ratten, 2023; Santoso ir kt., 2016). Antrepreneriškumas čia suprantamas kaip dinamiškas, nuolat besikeičiantis ciklas, apimantis idėjos kūrimą, testavimą, koregavimą ir pritaikymą rinkos sąlygoms. Požiūris, kai antreprenerio veikla suvokiama kaip procesas vyksta nuolatinio neapibrėžtumo ir pokyčių aplinkoje, kurioje sprendimai priimami turint ribotą informaciją (Ratten, 2023). Procesinis antrepreneriškumo suvokimas leidžia akcentuoti mokymosi, prisitaikymo ir sprendimų priėmimo svarbą, o antreprenerio gebėjimai formuojasi ir stiprėja būtent per dalyvavimą šiame nenutrūkstamame kūrimo ir tobulinimo procese (Santoso ir kt., 2016).

Antrepreneriškumo kaip proceso interpretacija leidžia suprasti, kaip idėjos vystomos ir pritaikomos dinamiškoje aplinkoje. Vien procesinio požiūrio nepakanka atskleisti, kas iš tiesų įgyvendina šį procesą. Toliau antrepreneriškumas analizuojamas per žmogaus aktyvią veiklą ir jo sąveiką socialinėje aplinkoje.

Antrojoje interpretacinėje linijoje antreprenerystė siejama su *žmogaus aktyvia veikla*, kaip socialinis aspektas. Šioje interpretacinėje linijoje atskleidžiamas antreprenerio iniciatyvumas, noras veikti ir kurti pridėtinę vertę ne tik sau, bet ir aplinkai (organizacijai, bendruomenei, visuomenei) (Bacigalupo, 2016). Antrepreneris tampa ne tik pasyviu proceso vykdytoju, bet ir pokyčių iniciatoriumi, gebančiu identifikuoti galimybes, telkti žmogiškuosius išteklius bendram tikslo siekimui (Ratten, 2023). Antrepreneriškumas, tampa ne tik idėjų kūrimu ar ekonominiu jų įgyvendinimu, bet ir kryptinga veikla, grindžiama asmeniniu įsitraukimu, atsakomybe ir nuolatiniu veikimu realioje socialinėje

aplinkoje. Cope (2011) teigia, jog antreprenerio mokymasis ir gebėjimų ugdymas vyksta per socialinę erdvę, kurioje santykiai su partneriais, kolegomis padeda reflektuoti veiksmus ir kurti naujas prasmes. Antrepreneris ne tik kuria produktą ar paslaugą, bet ir skleidžia žinią apie viziją, įkvepia aplinkinius ir kuria pasitikėjimu grįstus ryšius (Cope, 2011). Antrepreneriškumo interpretacija per socialinę prizmę apima ne tik ekonominį rezultatą, bet ir gebėjimą veikti kartu su kitais dalinantis idėjomis, įtraukiant į veiklą ir kuriant socialinius ryšius.

Antrepreneriškumo socialinė interpretacija pabrėžia veiklą, santykius ir bendradarbiavimą, tačiau vien socialinė sąveika neužtikrina sėkmingo startuolio vystymosi. Antreprenerio gebėjimas veikti socialinėje aplinkoje, priimti sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis ir nuosekliai plėtoti verslą priklauso nuo asmens turimų kompetencijų. Dėl šios priežasties antreprenerystė vis dažniau analizuojama ne tik kaip procesas ar socialinis reiškiny, bet ir kaip žmogaus gebėjimų visuma, kuri ugdoma ir kryptingai plėtojama skirtinguose vystymosi etapuose.

Trečiojoje interpretacinėje linijoje antreprenerystę apibūdinama kaip *žmogaus gebėjimų rinkinys*. Šis gebėjimų rinkinys remiasi jo asmenų savybių visuma (Bacigalupo, 2016; Santoso ir kt, 2021), kurie užtikrina asmens gebėjimą veikti neapibrėžtomis ir nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Antrepreneriškumo gebėjimai suprantami ne tik kaip idėjos kūrimas ar procesų valdymas, bet kaip kompetencijų rinkinys, kuris užtikrina, jog idėja virs veiksmais ir kurs pridėtinę vertę. Antrepreneriškumo gebėjimai dažnai interpretuojami kaip gebėjimas prisitaikyti prie nepastovių rinkos sąlygų, veikti neapibrėžtoje aplinkoje ir ieškoti inovatyvių sprendimų (Santoso ir kt., 2021). Mitchelmor'as ir Rowley'as (2010), pabrėžia, jog tinkamai išugdytos antrepreneriškumo kompetencijos lemia tinkama strateginių sprendimų priėmimą ir prisideda prie inovacijų įgyvendinimo. Man, Lau ir Chan (2002) pritarė, jog antrepreneriškumo kompetencijos formuoja įmonės vertę ir prisideda prie efektyvios reakcijos aplinkos pokyčiams. Gebėjimų svarba atskleidžia, Motta ir Galina (2023), kurių tyrimas atskleidė, kad tinkamai išvystyti kūrybiškumo, problemų sprendimo, strateginio mąstymo gebėjimai turi tiesioginės įtakos startuolio išgyvenimui ankstyvajame etape. Šis antrepreneriškumo suvokimas atskleidžia, kad neužtenka tik verslo planavimo ar finansinių žinių, siekiant įkurti ir plėtoti startuolio idėją. Antrepreneriškumas, kompleksinis gebėjimų darinys, sudarantys pagrindą kuriant ir auginant inovatyvų startuolį.

Apibendrinant antreprenerystės reiškinio analizę, galima teigti, kad tai ne tik su verslo kūrimo procesais, bet ir su plačiu problemų sprendimu bei vertės kūrimu įvairiose srityse. Tai sąvoka apimanti inovacijas, kūrybiškumą, rizikos valdymą, socialinį atsakingumą bei gebėjimą kurti vertę tiek sau, tiek visuomenei. Analizuojant antreprenerystės sampratą išskiriama keletas interpretacinių linijų: pirma, antreprenerystė suprantama kaip procesas, kurio metu siekiama užtikrinti pastovų ir kokybišką ekonominį įmonės veikimą. Antra, ji traktuojama kaip socialinis reiškiny – individo noras veikti ir įgyvendinti idėjas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Trečia, antreprenerystė interpretuojama kaip individo kompetencijų visuma, užtikrinanti sėkmingą veiklą. Šios kompetencijos siejamos su gebėjimu atpažinti ir įgyvendinti idėjas bei galimybes, kurios kuria didžiausią naudą organizacijai. Tokie gebėjimai glaudžiai susiję su išteklių telkimu, jų tinkamu paskirstymu ir panaudojimu siekiant veiklos efektyvumo. Be to, antreprenerystę sudaro gebėjimas motyvuoti save ir kitus, mokytis iš patirties – tiek iš sėkmių, tiek iš nesėkmių. Šiame baigiamajame projekte bus analizuojama trečioji antreprenerystės sampratos kryptis - antrepreneriškumas, kuris suprantamas kaip gebėjimų visuma, lemianti sėkmingą veiklą, idėjų įgyvendinimą ir naujų veiklų kūrimą, tiesiogiai prisidedančių prie organizacijos sėkmės.

2.2. Antrepreneriškumo gebėjimų klasifikavimas ir jų raiška skirtinguose startuolių vystymosi etapuose

Startuoliai yra unikalūs dėl savo neapibrėžtumo, spartaus prisitaikymo ir nestandartinių idėjų įgyvendinimo, siekiant per trumpą laiką sparčiai augti ir gauti pastovias pajamas. Startuolio sėkmė priklauso ne tik nuo verslo idėjos ar modelio, bet ir nuo antreprenerio ir komandos turimų kompetencijų (Shane ir Venkataraman, 2000; Ratten, 2023). Dėl to antrepreneriškumas tampa vienu iš kertinių tyrimo aspektų, apimančiu svarbiausius gebėjimus, leidžiančius efektyviai išnaudoti turimus išteklius ir kryptingai plėtoti kuriamą idėją. Skirtinguose startuolio vystymosi etapuose susiduriama su nevienodais iššūkiais, todėl aktualūs tampa antrepreneriškumo gebėjimai ir aiškus jų identifikavimas.

Mokslinėje literatūroje (Komarkova ir kt., 2015; Santoso, 2021; Cope 2011; Mitchelmore ir Rowley, 2010) pateikiami įvairūs antrepreneriškumo gebėjimų klasifikavimo modeliai. Dažniausiai gebėjimai grupuojami į tris pagrindines dimensijas: asmeninius (mąstymo ir pažinimo), socialinius ir vadybinius gebėjimus, kurie sudaro pagrindą antreprenerio veiklai ir startuolio vystymuisi.

Asmeniniai gebėjimai (mąstymo ir pažinimo). Šiam rinkiniui priskiriami gebėjimai, kurie siejasi su žmogaus kūrybiškumu, situacijų vertinimu, vertės kūrimu. Pasitelkiant asmeninius gebėjimus yra nuolatos stebima rinka ir esant poreikiui lanksčiai reaguojama į besikeičiančią situaciją, taip pasiekiant efektyvių įmonei rezultatų (Motta ir Galina., 2023; Santoso ir kt., 2019). Šiuo atveju generuojant idėjas, siekiama lankstumo ir prisitaikymo rinkoje, svarbiu faktorių tampa kūrybiškumas, kuris nulemia įmonės sėkmę pačioje kūrimosi pradžioje (Santoso ir kt., 2019; Ulvenblad, 2008). Remiantis Europos komisijos sudarytomis antrepreneriškumo kompetencijomis šiame gebėjimų rinkinyje išskiriami 4 pagrindiniai gebėjimai (kūrybiškumas, saviveiksmingumas, iniciatyvumas, etinis ir tvarus mąstymas). Toliau analizuojami išskirti 4 asmeniniai gebėjimai, kurie prisideda prie startuolio kūrimo ir plėtojimo.

- **Analitinis mąstymas** – gebėjimas analizuoti informaciją, vertinti alternatyvas ir priimti sprendimus, juos pagrindžiant turimais duomenimis, esant ribotiems ištekliams ir dideliame neapibrėžtumui. Antrepreneris, vėlesniuose startuolio etapuose pasikliauna ne tik savo nuojauta, bet ir faktais, duomenimis (Ries, 2011; Blank ir Dorf, 2012).
- **Saviveiksmingumas** – asmens tikėjimas savo gebėjimu sėkmingai atlikti veiksmus, reikalingus norimiems rezultatams pasiekti. Kompetencija susijusi su gebėjimu vertinti savo ir aplinkinių stipriąsias ir silpnąsias savybes. Šis gebėjimas yra subjektyvus asmens suvokimas, kiek jis pats pajėgus veikti tam tikrose situacijose. Saviveiksmingumas lemia iniciatyvumą, sprendimų priėmimą ir veikimą neapibrėžtumo sąlygomis (Bacigalupo, 2016; Mitchelmore ir Rowley, 2010)).
- **Kūrybiškumas** – kurti skirtingas idėjas ir ieškoti būdų kaip šias idėjas apjungti, siekiant visapusės naudos. Eksperimentavimas ir paieška, tampa svarbiu kriterijumi ieškant naujų galimybių (Bacigalupo ir kt., 2016). Santoso ir kt (2019) pažymi, jog kūrybiškumas yra gebėjimas generuoti naujas idėjas ir jas pritaikyti praktikoje. Šis gebėjimas yra svarbus kuriant naują produktą ar paslaugą ir siekiant pranašumo prieš savo konkurentus, taip prisitaikant prie rinkos pokyčių ir užtikrinant verslo augimą (Blank, 2013; Motta ir Galina., 2023).

- **Lyderystės** gebėjimas yra kompleksinis ir dažnu atveju siejamas su žmonių telkimu formuojant bendrą kryptį ir galimybę prisiimti atsakomybę už sprendimus (Bacigalupo ir kt., 2016). Lyderystė glaudžiai siejama su emociniu stabilumu ir veikimu esant spaudimui. Antrepreneris privalo išlikti emociškai stipriu esant nepastovioms sąlygoms (Lattcher ir Wdowiak, 2020; Mamabolo ir Myres, 2020). Pasak Glaveckaitės (2020) lyderystė yra vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių sėkmę vėlesniuose etapuose.

Socialiniai gebėjimai. Ryšio kūrimas su naujais klientais ir verslo atstovais bei senųjų palaikymas, siekiant vystyti verslą ir pritraukti klientus. Svarbu, jog kuriant verslą, būtų puikiai išvystyti gebėjimai komunikuoti. Siekiant pritraukti investuotojų, verslo partnerių ar klientų, socialiniai gebėjimai tampa pagrindiniu aspektu. Neturint išvystytų bendravimo gebėjimų, gali būti sudėtinga užmegzti ryšius, kurti komandą (Ulvenblad, 2008; Mitchelmore ir Rowley, 2010). Šiame gebėjimų rinkinyje taip pat galima išskirti pagrindines kompetencijas glaudžiai susijusias su socialiniais gebėjimais ir startuolių vystymu.

- **Tinklaveika** – Gebėjimas kurti, palaikyti ir plėtoti tarpasmeninius ir organizacinius ryšius. Formuojant ryšį su žmonėmis ir kitomis organizacijomis siekiama dalintis informacija, ištekliais, žiniomis bei galimybėmis. Tinklaveikos pagalba formuojamas verslas, idėjos, ir auginamas startuolis (Mitchelmore ir Rowley, 2010).
- **Motyvacija** – pasitikėjimas savimi, nepaisant nesėkmių ir iššūkių. Svarbu siekti išsikeltų tikslų ir patenkinti savuosius poreikius. Šiuo momentu svarbu suvokti, jog nesėkmės yra trumpalaikės, tad būtina būti joms atspariu (Bacigalupo ir kt., 2016; Mitchelmore ir Rowley, 2010).
- **Darbas su kitais** – gebėjimas efektyviai dirbti komandoje. Sugebėjimas įtraukti aplinkius į veiklos įgyvendinimą skatinant juos įsitraukti. Ši kompetencija apima gebėjimą išsikeltus tikslus ir uždavinius spręsti komandoje, tai yra įtraukiant kitus asmenius į sprendimo priėmimą (Mitchelmore ir Rowley, 2010; Bacigalupo ir kt., 2016; Gautam ir Gautam, 2024).
- **Išteklių telkimas** – gebėjimas surinkti ir valdyti reikiamus išteklius. Šie ištekliai glaudžiai susiję ne tik su techniniais ištekliais, bet ir kompetencijų ištekliais. Svarbu suvokti, kokios kompetencijos (techninės, teisinės, mokesčių ir kt.) yra reikalingos ugdyti, siekiant idėjos įgyvendinimo (Bacigalupo ir kt., 2016).
- **Aplinkinių įtraukimas** – įkvėpti kitus savo užsidegimu ir įtraukti juos į idėjos įgyvendinimą. Ši kompetencija apima organizacijos atstovų ir darbuotojų įkvėpimu, siekiant gauti reikiamą palaikymą numatytiems tikslams pasiekti. Šiuo gebėjimų skatinamas organizacinis lojalumas ir komandinis kūrybiškumas (Bacigalupo ir kt., 2016).

Vadybiniai gebėjimai. Gebėjimų rinkinys apimantis sistemingą veiklos organizavimą, išteklių valdymą ir užtikrinantis nuoseklų startuolio vystymąsi. Šie gebėjimai tampa aktualus, kai startuolis pereina į augimo ir plėtros etapus, o vykdoma veikla reikalauja struktūruotų sprendimų, aiškos krypties ir atsakomybės padalijimo (Mitchelmore ir Rowley, 2010; Zahra, 2021). Priešingai nei tradiciniame versle vadybiniai gebėjimai neapsiriboja verslo administravimu, jie pasižymi lankstumu, gebėjimų veikti dinamiškomis sąlygomis ir nuolat koreguoti sprendimus atsižvelgiant į rinkos pokyčius (Zahra, 2021; Gautam ir Gautam, 2024). Remiantis antrepreneriškumo gebėjimų tyrimais

(Man ir kt., 2002; Mitchelmore ir Rowley, 2010; Gautam ir Gautam, 2024), galima skirti 7 pagrindines vadybos gebėjimų kompetencijas.

- **Vertės kūrimas** – vizualiai perteikti projektus, teikti išsamius ir apgalvotus pasiūlymus, formuojant ateities viziją (Bacigalupo ir kt., 2016; Mitchelmore ir Rowley 2010). Ši kompetencija skatina kurti vizualu veiklos vaizdą, siekiant idėjas paversti darbais, taip užtikrinant ilgalaikius rezultatus ir veiklos kryptingumą.
- **Strateginis mąstymas** – gebėjimas vertinti organizacijos vidinę ir išorinę aplinką, numatyti ilgalaikės veiklos kryptis bei priimti sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis (Zahra, 2021). Strateginis mąstymas neatsiejamas nuo gebėjimo derinti trumpalaikius veiksmus su ilgalaikė vizija, ypač veikiant kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje. Startuoliuose strateginis mąstymas susijęs su sprendimų priėmimu esant neapibrėžtumo sąlygoms (Blank ir Dorf, 2012; Cosenz ir Noto, 2018). Dėl šios priežasties strateginis mąstymas tampa ne formaliu planavimo procesu, o nuolatiniu sprendimų priėmimo ir krypties koregavimo mechanizmu.
- **Galimybių atpažinimas ir rinkos vertinimas** – įžvelgti naudą aplinkoje analizuojant ekonomines, socialines sritis. Ieškoti tarpusavyje veikiančių procesų, derinti turimus procesus su naujomis galimybėmis, siekiant išgauti kuo didesnę naudą. Antreprenieriai gebantys sparčiai įvertinti vykstančius aplinkos pokyčius dažniau ir imasi iniciatyvos veikti (Motta ir Galina, 2023). Ši kompetencija atsiskleidžia kaip gebėjimas derinti jau turimus procesus su naujomis galimybėmis (Motta ir Galina., 2023; Bacigalupo ir kt., 2016).
- **Finansinis ir ekonominis raštingumas** – įgyvendinant idėjas svarbu įsivertinti šių idėjų kainą, kuriant veiklą. Svarbu ugdyti gebėjimą planuoti finansinius išteklius, juos įvertinti ir atsižvelgiant į esamą situaciją gebėti priimti tinkamą ir naudingą sprendimą. Planuojant procesus, svarbu įsivertinti jų ilgaamžiškumą (Mitchelmore ir Rowley, 2010; Zahra, 2021).
- **Planavimas ir valdymas** – gebėjimas prioritetizuoti ir organizuoti veiklas. Ši kompetencija siejasi su ilgalaikiu ar trumpalaikiu tikslų išsikėlimu ir jų įgyvendinimu. Svarbu aiškiai ir tiksliai apsibrėžti prioritetus sudarant veiklos planus, kurių laikantis būtų galima siekti užsibrėžtų tikslų (Gautam ir Gautam, 2024; Mitchelmore ir Rowley 2010).
- **Sprendimų priėmimas** – gebėjimas analizuoti informaciją, įvertinti alternatyvas ir priimti sprendimą, net jei ir neturima pakankamo kiekio duomenų ar sprendimo rezultatas yra neaiškus (Zahra, 2021). Šis gebėjimas apima: rizikos vertinimą, rizikos valdymą ir susitvarkymą su neaiškiomis situacijomis (kai nėra vieno teisingo varianto) (Bacigalupo ir kt., 2016; Zahra, 2021).
- **Mokymasis iš patirties** – mokytis iš aplinkinių ir savo sėkmių ir klaidų. Ši kompetencija apima gebėjimą reflektuoti savo turėtas patirtį, įvertinant veiklos idėjų efektyvumą. Sėkmės ir nesėkmės ateityje pritaikomas siekiant išvengti klaidų ir sėkmingam ateities idėjų įgyvendinimui. Gebantys mokytis iš savo patirties yra linkę tobulinti savo veiklos procesus ir sumažina klaidų pasikartojimą ateityje (Zahra, 2021; Mitchelmore ir Rowley, 2010).

Šie dažniausiai išskiriami gebėjimai, atskleidžia, jog antreprenieriškumas, yra gebėjimų rinkinys, būtinas plėtoti sėkmingą veiklą. Nors anksčiau minėta, jog antreprenieriškumas gali būti išugdomas, tačiau asmenybės savybės turi įtakos, antreprenierio gebėjimams dirbti su kitais žmonėmis. Remiantis

Europos Komisijos gairėmis (Bacigalupo ir kt., 2016) bei kitų autorių įžvalgomis (Shane ir Venkataraman, 2000; Ratten, 2023; Glaveckaitė, 2020; Tripathi ir kt., 2018; Komarkova ir kt., 2015; Santoso, 2021;), šiame darbe antrepreneriškumo gebėjimai bus klasifikuojami į 3 pagrindines kategorijas: asmeninius, vadybinius ir socialinius gebėjimus. Šiose kategorijose išskiriami pagrindiniai gebėjimai, kurie geriausiai atspindi antrepreneriškumo savybes.

Tokia klasifikacija pasirinkta siekiant sujungti Europos Komisijos (Bacigalupo ir kt., 2016) siūlomą modelį, kuriame antreprenerystė vertinama per tris kompetencijų sritis (*idėjos ir galimybės, ištekliai, veikla*), su kitų autorių analizuotomis gebėjimų grupėmis, kurios aiškiau atspindi startuolių veiklos kontekstą (Shane ir Venkataraman, 2000; Ratten, 2023; Glaveckaitė, 2020). Tokiu būdu išlaikomas teorinis nuoseklumas ir kartu užtikrinama praktinė pritaikymo vertė – gebėjimai susiejami ne tik su bendra antreprenerystės samprata, bet ir su konkrečiais startuolių vystymosi etapais.

Šiame darbe, siekiant išskirti svarbiausius gebėjimus skirtinguose startuolio vystymosi etapuose remiamasi dviem pagrindiniais kriterijais: *koks yra siekiamas tikslas startuolio vystymosi etape ir kokie gebėjimai yra akcentuojami literatūroje tame etape*. 5 lentelėje apibendrinta mokslinės literatūros analizė, kuri identifikuoja startuolių vystymosi etapams reikalingus antrepreneriškumo gebėjimus. **Ankstyvajame** etape būtini – kūrybiškumas ir gebėjimas atpažinti galimybes, **augimo** – socialiniai gebėjimai bei išteklių valdymas, **plėtros** – strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas, o **brandos** – lyderystė ir mokymasis iš patirties. Tokiu būdu kiekviena iš šešių gebėjimų grupių įgauna skirtingą svorį priklausomai nuo startuolio vystymosi etapo.

5 lentelė. Antrepreneriškumo gebėjimų svarba vystymosi etapuose (sudaryta autoriaus)

Etapas	Gebėjimai	Priskyrimo priežastys	Autoriai
Ankstyvasis	Kūrybiškumas, galimybių atpažinimas, vertės kūrimas	Didelis neapibrėžtumas, problemos identifikavimo būtinybė	Shane ir Venkataraman, 2000; Ries, 2011; Blank ir Dorf, 2012; Bacigalupo ir kt., 2016.
Augimo	Komandos būrimo, motyvavimas, išteklių telkimas ir valdymas	Klientų partnerių, investicijų pritraukimas, komandos būrimas	Tripathi ir kt., 2018; Mutalimov ir kt., 2021; Santoso ir kt., 2021.
Plėtros	Strateginis mąstymas, finansinis raštingumas	Nepakankami kiekiai informacijos, rizikų vertinimas, rinkos plėtra, mastelio didėjimas	Zahra, 2021; Ratten, 2023
Brandos	Lyderystė, organizacijos valdymas, mokymasis iš patirties	Stabilumas, procesų optimizavimas, inovacijų išlaikymas, strategijų kūrimas ir tobulinimas	Glaveckaitė, 2020; Mamabolo ir Myres, 2020; Lattacher ir Wdowiak, 2020.

Ankstyvajame etape, kuomet tik gimsta idėja, ją pradedama plėtoti, tampa svarbu analizuoti rinką, suprasti savo idėjos svarbą ir jos plėtojimo galimybes (Blank ir Dorf, 2012; Tripathi ir kt., 2019). Dėl šių priežasčių, startuoliui vystantis ankstyvajame etape, svarbu sukurti idėją, kuri neštu naudą aplinkiniams (Vekic ir kt., 2019; Bacigalupo ir kt., 2016). Ankstyvajame etape kūrybiškumas tampa kertiniu gebėjimu (Santoso ir kt., 2019). Pasitelkiant kūrybiškumą, kuriamos nestandartinės idėjos, kurių nauda patikrinama įvedant paslaugą ar produktą į rinką. Atpažinti galimybes tampa taip pat svarbiu gebėjimu (Shane ir Venkataraman, 2000), Derinant turimus procesus su naujais užtikrinama nepertraukiama sėkminga veikla (Motta ir Galina, 2023). Trečiasis svarbus gebėjimas – vertės kūrimas, kuriuo kuriama ateities vizija, pasitelkiant šiuo gebėjimų sukurtos idėjos paverčiamos

realiais darbais (Mitchelmore ir Rowley, 2010). Turint šį gebėjimą paprasta įtikinti vartotojus, kad turima idėja prisideda prie realių problemų sprendimų ir turi pridėtinę vertę (Mamabolo ir Myres, 2020). Šios savybės yra pagrindinės, siekiant pradėti formuoti idėją, kai kuriais atvejais tai dar vadinamas „iki sėklos“ laikotarpis, kuomet svarbu įsivertinti procesą, savo galimybes ir gebėjimus. Šiuo laikotarpiu svarbu kūrybiškai pažvelgti į savo idėją. Tik ją tinkamai įvertinus (kai kuriais atvejais, paleidžiama testuojamoji produkto versija), bus galima tinkamai pasirinkti ar tęsti pradėtą verslo kryptį ar ją nedelsiant pakeisti. Šiuo atveju svarbu įsivertinti rinką ir juose vykstančius pokyčius.

Augimo etapas prasideda sukūrus produktą, kai verslas pradeda sparčiai vystytis, plečiasi klientų ratas, atsiranda būtinybė investicijoms į plėtrą. Šiuo metu antreprenierio užduotis – verslo vystymas. Nebepakanką tų gebėjimų, kurių reikėjo ankstyvajame etape. Šiuo laikotarpiu, tikslas yra pritraukti kuo didesnę dalį investuotojų ir klientų, tad atsiranda būtinybė demonstruoti socialinius gebėjimus (Blanks ir Dorf, 2012; Glaveckaitė, 2020; Kuhmbat ir Sushil, 2018). Augimo etape formuojama ir komanda, kuriami tinklai, tad socialiniai gebėjimai yra būtinybė, norint užtikrinti augančią įmonės veiklą. Tinkami socialiniai gebėjimai prisideda prie įmonės kūrimo ir komandos teigiamo požiūrio formavimo (Sakun ir kt., 2024; Baron ir Tang, 2009). Kitas svarbus gebėjimas yra išteklių telkimas (Tripathi ir kt., 2018; Mutalimov ir kt., 2021; Santoso ir kt., 2021). Šis gebėjimas yra susijęs su technologiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, tinkamai paskirsčius užduotis, prižiūrint ir valdant technologijas galima pasiekti aukštų įmonės rezultatų (Zahra, 2021; Sedeh, 2023; Gautam ir Gautam, 2024). Valdant žmogiškuosius išteklius, svarbus tinkamas jų skatinimas ir motyvavimas išlaikant savo poziciją ir įrodant, darbuotojų svarbą. Šiuo laikotarpiu tokie gebėjimai kaip komunikavimas ir išteklių valdymas yra būtini ieškant papildomų investuotojų ir siekiant aukštesnių organizacijos rezultatų.

Plėtros etapas prasideda tuomet, kai organizacija, jau yra įsitvirtinusi dabartinėje rinkoje ir yra pasiruošusi plėstis į naujas rinkas, segmentus ar geografinius regionus (Glaveckaitė, 2020; Blank ir Dorf, 2012). Šis etapas yra vienas iš paskutinių startuolio vystymosi, dėl to svarbu faktoriumi čia tampa *sprendimų priėmimas* (Zahra, 2021; Ratten, 2023). Neturint visų verslo duomenų, būtina suvokti ir interpretuoti galimą įmonės veiklą, numatant ateities planus (Polishchuk, 2023; Bacigalupo ir kt., 2016; Sandberg, 2023). Sprendimų priėmimas, tampa svarbiu gebėjimu, nes esant dideliems pokyčiams svarbu pasirinkti tinkamą aspektą. Sprendimų priėmimui reikalingas analitinis mąstymas, svarbiausių politinių, teisinių, ekonominių dokumentų išmanymas, tad taip pat svarbiu gebėjimu šiame etape tampa *finansinis raštingumas* (Bacigalupo ir kt., 2016; Ratten, 2023). Netinkamai parinktas verslo plėtros modelis, gali lemti didelius finansinius nuostolius, dėl to svarbu tinkamai įvertinti visas galimas rizikas. Tinkamai vertinant rizikas ryškėja, kitas svarbus gebėjimas plėtros etape – *strateginis mąstymas* (Mitchelmore ir Rowley, 2010; Zahra, 2021), tai gebėjimas organizuoti ir prioritetizuoti svarbiausias veiklas, siekiant kuo aukštesnių įmonės rezultatų (Schamp ir Deschoolmeester, 2001). Šis gebėjimas svarbus, siekiant įmonės plėtros, skatinant darbuotojų produktyvumą ir kūrybiškumą (Teece, 2007; Schamp ir Deschoolmeester, 2001; Brendzel-Skowera, 2019).

Paskutinis etapas – **brandos**. Šiame etape startuoliai dažniausiai pradeda dirbti pagal tradicinio verslo modelį, tačiau siekiama išlaikyti inovatyvumą (Lewrick ir Raeside, 2010; Glaveckaitė, 2020). Šiame etape įmonė jau generuoja pastovias pajamas, gauna pelną, užima tvirtą poziciją rinkoje (Glaveckaitė, 2020). Šiuo momentu prasideda išėjimo paieškos (parduodant verslą ar kiti galimi scenarijai). Brandos etape akcentuojami *lyderystės gebėjimai* (Lewrick ir Raeside, 2010). Šiuo laikotarpiu

antrepreneris turi išlaikyti komandą orientuotą į bendrus tikslus (Lewrick ir Raeside, 2010) Žinoma, šis gebėjimas yra svarbus visuose etapuose, tačiau brandos etape lyderystė įgauna išlaikymo ir mentorystės prasmę. Pasitelkus lyderystės gebėjimą išlaikomas įmonės stabilumas, tęstinumas, skatinamos inovacijos (Lewrick ir Raeside, 2010; Lattacher ir Wdowiak, 2020). Kitas svarbus gebėjimas yra *mokymasis iš patirties*, kurio dėka išvengiama kritinių klaidų, kurios gali būti lemtingos stabiliai įmonėms veiklai (Lattacher ir Wdowiak, 2020). Šiais gebėjimais siekiama išlaikyti įmonės stabilumą, ieškant naujų, inovatyvių galimybių (Ratten, 2023; Mamabolo ir Myres, 2020). Paskutinis startuolio vystymosi etapas daugiausiai orientuotas į rinkos išlaikymą, tinkamą įmonės funkcionavimo užtikrinimą ir kompetentingą darbuotojų motyvavimą, siekiant didinti verslo rezultatus.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti kad startuolio raidoje antrepreneriškumo gebėjimų svarba ir raiška kinta. Ankstyvojoje stadijoje svarbiausia yra kūrybiškumas ir galimybių atpažinimas, augimo – socialiniai ryšiai ir išteklių valdymas, plėtros – strateginis mąstymas ir sprendimų priėmimas, o brandos – lyderystė ir gebėjimas mokytis iš patirties. Pasirinkta gebėjimų analizė leidžia sistemiškai įvertinti antrepreneriškumo gebėjimų raišką skirtinguose startuolio vystymosi etapuose, sudarant aiškų pagrindą, kokie gebėjimai turi būti ugdomi skirtinguose stadijose. Antrepreneriškumo gebėjimų identifikavimas skirtinguose startuolio vystymosi etapuose leidžia tiksliau suprasti, kokios kompetencijos yra kritinės konkrečiu momentu, kaip jas tikslingai ugdyti ir kokią įtaką jos daro startuolio išlikimui bei sėkmingai plėtrai.

2.3. Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo būdai ir aplinkos startuolių veiklos kontekste

Kaip jau minėta, antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo klausimas tampa ypač aktualus startuolių veiklos kontekste, nes šios organizacijos veikia dinamiškoje, neapibrėžtoje ir itin konkurencingoje aplinkoje. Mokslinėje literatūroje (Chang ir Rieple, 2013; Morris, 2019; Cope, 2011) pabrėžiama, kad startuolių sėkmę lemia ne vien inovatyvi idėja ar technologinis sprendimas, bet ir nuolatinis gebėjimų tobulinimas, leidžiantis greitai reaguoti į pokyčius bei prisitaikyti prie rinkos sąlygų. Steigiant startuolį ir siekiant jį išlaikyti dinamiškoje aplinkoje, svarbų vaidmenį atlieka įmonės steigėjo gebėjimas būti lanksčiau ir spartus prisitaikymas prie nuolatinių rinkos pokyčių. Mokslinėje literatūroje (Motta ir Galina, 2023; Santos ir kt., 2019; Cosenz ir Noto, 2018) skiriami įvairūs antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo būdai, kuriuos dera analizuoti, vertinant jų veiksmingumą startuolių vystymosi etapų kontekste. Plačiąja prasme, kompetencijų, o taip pat ir antrepreneriškumo gebėjimų ugdymą, galima aptarti formalaus, neformalaus ir informalaus arba dar kitaip vadinamo patyriminio (patirtinio) ugdymo(si) kontekste.

Formalusis ugdymas – struktūruotas mokymosi procesas, vykstantis universitetuose, kolegijose ar dalyvaujant verslumo programose, kurių tikslas sistemingai formuoti antrepreneriškumo žinias ir gebėjimus (Fayolle, 2013; Neck ir Greene, 2011; Hägg ir Kurczewska, 2019). Šis mokymosi būdas pagrįstas teoriniais principais, tyrimais ir praktiniais įgūdžiais, siekiant paruošti studentus realioms verslo situacijoms. Formalaus ugdymo turinys dažniausiai apima finansų valdymą, marketingą, inovacijų kūrimą ir rizikos vertinimo disciplinas (Cosenz ir Noto, 2018; Peschl, 2020). Formaliajame ugdyme perteikiamos ne tik žinios, bet ir formuojamos antrepreneriškumo kompetencijos: kūrybiškumas, kritinis mąstymas ir sprendimų priėmimas (Lopes ir kt., 2024; Peschl, 2020). Universitetinė aplinka dažnai tampa inkubacine erdve būsimiems antrepreneriams, čia jie įgyja ne tik žinių, bet ir galimybių dalyvauti hackathonuose, verslo planų konkursuose, „Design Thinking“ dirbtuvėse ar „Lean Startup“ metodikos užsiėmimuose. Tokie metodai, kaip nurodo Fayolle (2013)

ir Hägg ir Kurczewska (2019), leidžia jungti teoriją su praktika, skatinant mokymąsi per patirtį ir eksperimentavimą.

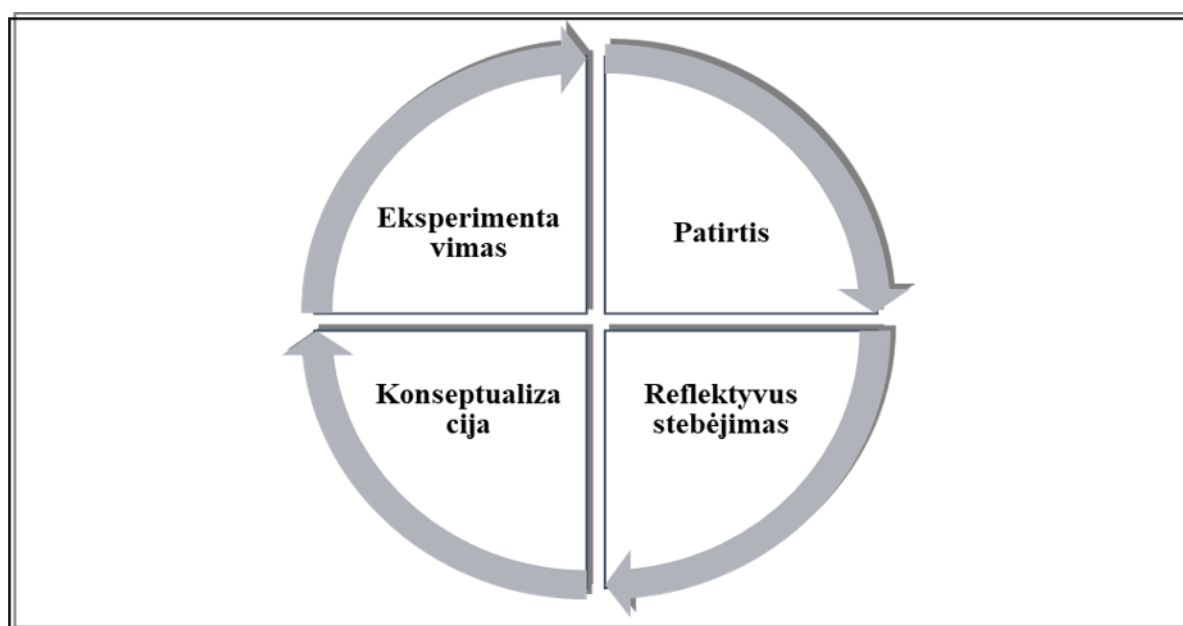
Formaliosios ugdymo institucijos atlieka svarbų vaidmenį kuriant ryšius tarp žmonių, kurie vėliau tampa dalis startuolio ekosistemos. Universitetuose ar kolegijose užmezgami ryšiai su dėstytojais, mentorais, investuotojais bei kitais studentais neretai tampa pradiniais verslo partnerystės arba mentorystės ryšiais (Peschl, 2020; Fayolle, 2013). Kita svarbi formaliojo ugdymo funkcija – metodikos suteikimas. Dalyvaujant paskaitose, projektuose, studentai mokomi naudotis įvairiomis priemonėmis, atlikti SSGG ar PEST analizes. Šie instrumentai leidžia vertinti idėjos potencialą, rinkos poreikius ir konkurencinę aplinką (Cosenz ir Noto, 2018). Formaliajame ugdyme dominuoja teoriniai aspektai. Neturint galimybių pritaikyti teorinių žinių praktiškai, gali lemti mažesnę pritaikomumą realiose verslo aplinkose (Fayolle, 2013; Hägg ir Kurczewska, 2019). Vis dažniau yra siūloma formalųjį ugdymą derinti su patyriminiu mokymusi, įtraukiant praktinius projektus, inkubatorių veiklą ar startuolių bendradarbiavimą su universitetais (Neck ir Greene, 2011; Hägg ir Kurczewska, 2019). Formalaus ir patirtinio ugdymo integracija užtikrintu galimybę pritaikyti teoriniais žinias praktikoje.

Neformalusis ugdymas – organizuotas, sąmoningas, kryptingas mokymosi procesas, vykstantis už formalios švietimo sistemos ribų. Šis mokymosi būdas yra lankstus daugiausiai orientuotas į praktinius gebėjimus ir patirties kaupimą (Cambridge Assessment, 2022). Šis ugdymosi būdas išsiskiria tuo, jog asmuo gali savarankiškai pasirinkti mokymosi tempą ir formas, todėl yra pritaikomas prie individualių poreikių (Vasylyk ir kt., 2023; Zozimo ir kt., 2022). Šis ugdymo tipas tinkamas antreprenieriams, nes pasižymi lankstumu ir eksperimentavimu. Antreprenieriškumo kontekste neformalusis ugdymas pasireiškia per įvairias veiklas – savanorišką dalyvavimą verslumo renginiuose, hackathonuose, bendruomeninėse inovacijų iniciatyvose, savarankiškai pasirinktus mokymus ar virtualias kursų platformas (Santos ir kt., 2019; Zozimo ir kt., 2022; Vasylyk ir kt., 2023). Toks mokymasis dažnai vyksta bendruomeninėse ar tarptautinėse verslumo platformose, kur asmuo mokosi per praktinius iššūkius, stebėdamas kitų patirtį ir eksperimentuodamas pats. Tai atitinka eksperimentinio mokymąsi, kai žinios įgyjamos per veikimą, refleksiją ir tų žinių pritaikymą realiose situacijose (Kolb, 1984; Hägg ir Kurczewska, 2019). Dar viena neformaliojo ugdymo forma, ypač dažna šiuolaikinėse verslo ekosistemose, yra **mokymasis per žaidimus** (angl. *serious games*). Šie mokymosi metodai leidžia saugioje aplinkoje modeliuoti realias verslo situacijas, mokytis priimti sprendimus, valdyti finansus ar reaguoti į rinkos pokyčius (Fox ir kt., 2018; Daniel, 2024; Silitonga, 2023). Tokiu būdu ugdomi antreprenieriškumui būtini gebėjimai – kūrybiškumas, rizikos valdymas, strateginis mąstymas bei komandinio darbo įgūdžiai (Almeida ir kt., 2019). Baigus neformalaus ugdymo veiklas ar kursus paprastai išduodamas mokymosi faktą (dalyvavimą) ir įgytas kompetencijas pažymintis dokumentas (pvz. sertifikatas, pažymėjimas ir pan.)

Informalus arba patirtinis mokymas(is). Informaliojo ugdymo privalumas yra jo dinamiškumas – antreprenieris mokosi ne iš edukatoriaus sumodeliuotų užduočių, o iš asmeninių poreikių ir patirties. Šis procesas ugdo savarankiškumą ir gebėjimą prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą. Informalus mokymasis startuoliuose pasireiškia per kasdienę antreprenierišką veiklą, sprendžiant realias verslo problemas ir reflektuojant įgytą patirtį. Šis mokymosi būdas nėra formalizuotas, neturi aiškiai apibrėžtų mokymosi programų ar baigimo dokumentų, tačiau reikšmingai prisideda prie antreprenieriškumo gebėjimų formavimosi ir jų adaptacijos skirtinguose startuolio vystymosi etapuose (Harms, 2015; Politis, Gabrielsson, 2009). Tai tampa ypač svarbu startuolių ekosistemoje,

kur didelę reikšmę turi praktinės žinios, greitas grįžtamasis ryšys ir gebėjimas savarankiškai generuoti bei įgyvendinti inovatyvias idėjas.

Informalaus mokymosi idėja, analizuojant startuolių informalaus mokymosi procesus, yra grindžiama Kolb'o (1984) *patirtinio mokymosi teorija*, nes ji pabrėžia mokymąsi per tiesioginę patirtį, refleksiją ir eksperimentavimą. Pasak Kolbo (1984), mokymasis vyksta cikliškai (žr. 1 pav.) – per konkrečią patirtį, jos apmąstymą, abstraktų suvokimą ir aktyvų išbandymą, o ši seka ypač būdinga startuolių veiklai, kur sprendimai priimami veikiant neapibrėžtoje ir nuolat kintančioje aplinkoje. Startuolių įkūrėjai mokosi kurdami produktą, bendraudami su klientais ir koreguodami sprendimus remdamiesi grįžtamu ryšiu iš rinkos, todėl mokymasis tampa neformalus ir integruotas į kasdienę antreprenierišką praktiką (Hägg ir Kurczewska, 2019; Ali ir kt., 2024; Novaes, 2024). Ši teorija leidžia pagrįsti, kad antreprenieriškumo gebėjimai startuoliuose formuojasi ne per formalizuotas mokymo programas, o per patirtį ir jos refleksiją, kuri skirtinguose startuolio vystymosi etapuose įgauna skirtingas formas.



1 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas (Kolb, 1984, sudaryta autoriaus)

Patirtinio mokymosi esmė – žinios yra kuriamos per aktyvų dalyvavimą ir asmeninį išgyvenimą. Ši mokymosi forma pabrėžia, kad tikrasis supratimas ir gebėjimų ugdymas atsiranda tada kai asmuo dalyvauja procese, reflektuoja savo patirtį ir pritaiko įgytas žinias naujuose situacijose (Kolb, 1984). Patirtinis mokymasis ypač reikšmingas dinamiškose aplinkose, kuriose nėra vieno sprendimo ar iš anksto nustatytų taisyklių. Kolb'o modelis atskleidžia, jog mokymasis yra ciklas (Kolb, 1984), kurio metu suaktyvėja žmogaus kūrybiškumas, kritinis mąstymas. Remiantis šiuo modeliu žmogus skatinamas veikti ir įsitraukti į tobulėjimo procesą (O'Flynn ir kt., 2023; Vohra ir kt., 2022; Novaes, 2024). Viena plačiausiai taikomų patirtinio mokymosi modelių yra Kolb'o (1984) mokymosi ciklas, kuriame mokymasis suvokiamas kaip nuolatinis pasikartojantis procesas. Šis modelis nėra linijinis, o vyksta cikliškai, nuolatos grįžtant prie ankstesnių patirčių, jas reflektuojant. Remiantis šia teorija, mokymosi procesą sudaro 4 etapai, kurie sudaro vientisą mokymosi ciklą (žr. 1 pav.).

Patirtis – aktyvus dalyvavimas realioje situacijoje. Šiame etape, besimokantysis įsitraukia į realias situacijas vykstančias startuolio gyvavimo laikotarpiu (Tan ir kt., 2024; Peschl, 2020). Svarbu, jog ši patirtis būtų išgyventa asmeniškai, tokiu būdu ugdomas mąstymas siekiant mokytis iš savo padarytų

klaidų. Ugdant antrepreneriškumo gebėjimus, tampa svarbu analizuoti realią, išgyventą situaciją, verslumo kontekste, tai galėtų būti pirmojo startuolio žlugimas. Praradus verslą galima įsivertinti savo padarytas klaidas ir iš jų mokytis, jog ateityje užkirsti kelią jų pasikartojimui (Cope, 2011; Lattacher ir Wdowiak, 2020).

Reflektyvus stebėjimas – įgyta patirtis yra analizuojama ir vertinama. Reflektyvus stebėjimas remiasi į ankstesnes patirtis, kurios prisideda prie efektyvaus mokymosi proceso. Remiantis refleksija formuojasi supratimas apie veiklos esmę ir ugdomi mokymosi gebėjimai (Hägg ir Kurczewska, 2019; Morris, 2019; Kolb, 1984). Startuolio aplinkoje tai yra duomenų rinkimas, klientų grįžtamojo ryšio analizė, komandos diskusijos ar testavimo rezultatų aptarimas (Hägg ir Kurczewska, 2019; Morris, 2019). Refleksijos metu atskleidžiamas sprendimų veiksmingumas, taip formuojant gebėjimą mokytis iš patirties.

Konceptualizacija – patirties refleksijos metu įgytos išvalgos. Šiuo etapu formuojamos bendros teorinės išvados, dėsniumai, principai (Morris, 2019; Kolb, 1984; Hägg ir Kurczewska, 2019). Tai asmeninės patirties pavertimas žiniomis, kuriomis remiantis formuojami antrepreneriškumo gebėjimai (Kolb, 1984; Morris, 2019; Cope, 2011). Kuriant startuolį tai pasireiškia kaip gebėjimas perkelti patirtį į verslo strategijos kūrimą ir tobulinimą. Šiuo etapu pereinama nuo spontanišku bandymų prie susistemintų žinių – ugdant strateginį mąstymą ir gebėjimą matyti ryšius tarp veiksmo ir rezultato (Hägg ir Kurczewska, 2019). Šiame etape stiprinamas antreprenerio gebėjimas mokytis ir nuolat adaptuotis prie vykstančių pokyčių.

Eksperimentavimas – naujų teorijų, idėjų pritaikymas realioje situacijoje. Tai vienas svarbiausių mokymosi etapų Kolb teorijoje, kadangi šiuo metu yra pritaikomos visos anksčiau įgytos žinios (Morris, 2019; Kolb, 1984). Šiuo etapu inicijuojami pokyčiai susiję su ankstesnėmis nesėkmėmis ir įgytos patirties pritaikymu (Kolb, 1984; Morris, 2019). Šis etapas glaudžiai susijęs su „Lean Startup“ principu *kurk-matuok-mokykis*, kai eksperimentai tampa pagrindiniu mokymosi įrankiu (Ries, 2011). Eksperimentavimo etape stiprinami vadybiniai antrepreneriškumo gebėjimai – priimti sprendimus, vertinti rezultatus, veiklos planavimas (Morris, 2019).

Kolb'o patirtinio mokymosi ciklas atspindi startuolio vystymąsi. Ankstyvajame etape dominuoja konkrečios patirties ir refleksijos etapai, šiuo metu svarbiausi kūrybiškumo ir galimybių atpažinimo gebėjimai, kadangi verslas yra tik pradedamas kurti. Augimo, plėtros ir brandos etapuose dominuoja konceptualizacija ir eksperimentavimas. Augimo plėtros ir brandos etapai yra intensyvūs, juose nuolatos vyksta pokyčiai, dėl to tik eksperimentuojant ir apibendrinant savo patirtis galima pasiekti geriausią rezultatą. Analizuojant Kolb'o (1984) sudarytą modelį, akivaizdu, jog patirtinis mokymasis tampa svarbia dalimi steigiant ir auginant startuolį. Startuolio gyvavime būtinas nuolatinis eksperimentavimas naujų rinkų ieškojimas ir esamų išsaugojimas. Antrepreneris kurdamas startuolį nuolatos turi mokytis ir tobulėti iš savo padarytų klaidų ir teisingų sprendimų. Siekiant gebėjimų ugdymo antrepreneris turi gebėti mokytis iš savęs ir jo aplinkoje vykstančių procesų, tam jog ateityje galėtų sumažinti riziką.

Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas vyksta įvairiose aplinkose, kurios skiriasi pagal tikslus ir intensyvumą. Šios aplinkos gali būti fizinės (verslo inkubatoriai, akceleratoriai, co-working erdvės) arba virtualios (nuotolinės mokymosi platformos, e-mentoringo sistemos). Šiose aplinkose sudaromos sąlygos antrepreneriams ugdyti vadybinius, socialinius ir asmeninius gebėjimus (Hägg ir Kurczewska, 2019; Ali ir kt., 2024; Inamdar ir Afroze, 2024). Šios aplinkos skatina patirtinį

mokymąsi bei refleksiją, kurie yra esminiai antrepreneriškumo gebėjimo ugdymo elementai (Cope, 2011; Kolb, 1984). Žemiau analizuojamos visos aplinkos, kuriose gali vykti antrepreneriškumo gebėjimo ugdymas.

Verslo inkubatoriai. Organizacijos ar programos, kurios siekia padėti ankstyvojoje jų gyvavimo stadijoje (Inamdar ir Afroze, 2024). Šios organizacijos padeda įgyvendinti idėją nuo jos atsiradimo iki sėkmingo verslo sukūrimo (Haldorai, 2024; Inamdar ir Afroze, 2024). Šios organizacijos, siekdamos padėti startuoliams, siūlo jiems finansavimą, mentorystės programas ar tinklaveikos galimybes. Verslo inkubatoriai, teikdami idėjas ir pasiūlymus, prisideda prie antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo, siekiant startuolio sėkmės. Inkubatoriai ugdo asmeninius (kūrybiškumą, galimybių atpažinimą) ir vadybinius (finansų valdymą, produkto vystymą) gebėjimus (Haldorai, 2024; Inamdar ir Afroze, 2024). Verslo inkubatoriai gali būti skiriami į viešuosius (finansuojami vyriausybės arba privačiuosius (finansuojami privačių verslų). Šios organizacijos stipriai prisideda ne tik prie verslo kūrimo bet ir ugdymo suteikiant sąlygas sėkmingai plėtoti verslą ir realiai išbandyti situacijas (Haldorai, 2024; Inamdar ir Afroze, 2024 Bruneel, 2012).

Akseleratoriai. Programos skirtos ankstyvajam startuolio gyvavimo laikotarpiui, kurio metu būtina pagalba startuolio vystymuisi (Ulmer ir kt., 2023). Akseleratoriai skirti sparčiam startuolių augimui, tai tarsi intensyvios priemonės orientuotos į investiciją ir mokymą (Ulmer ir kt., 2023; Møller, 2023). Akseleratoriai nors ir panašūs į verslo inkubatorius, yra orientuoti į greitą startuolio vystymąsi, jo parengimą didelėms investicijoms per kuo trumpesnę laikotarpį (Ulmer ir kt., 2023; Møller, 2023). Akseleratoriai turi griežtą startuolių atranką, kuria atsirenka verslus, turinčius didžiausią potencialą augti. Akseleratorių ugdymo procese vyrauja Lean metodika, čia taip pat daugiau vadovaujamasi eksperimentiniu aspektu, siekiant kuo greičiau įvesti idėją ir pristatyti ją investuotojams (Harms ir Schwery, 2020; Møller, 2023).

Mentorystė. Per visą ugdymosi laikotarpį mentorius remia mažiau patyrusį asmenį, padedant jam identifikuoti jo asmeninius ir profesinius įgūdžius. Mentorystės programa yra orientuota ne tik į gebėjimų formavimą, bet ir į idėjų kūrimą (pateikia, pasiūlo naujas idėjas), emocinę pagalbą, strateginę (pažvelgia į situaciją iš stebėtojo pusės ir gali pateikti pasiūlymus) ar socialinę paramą (padeda užmegzti ryšį su kitais antrepreneriais ar komandos nariais) (St-Jean ir kt., 2012; Nabi ir kt., 2019; St-Jean ir kt., 2015; Nate ir kt., 2022). Mentorystė ypatingai būtina pirmaisiais kūrimosi metais, kuomet patirties nėra daug, o priimamų sprendimų kiekis yra didelis (St-Jean ir kt., 2012; Nabi ir kt., 2019). Mentorystė formuoja gebėjimus susijusių su savo veiksmų vertinimu ir klaidų atpažinimu, tai svarbiausia patirtinio mokymosi proceso dalis (Cope, 2011).

Co-working ir inovacijų centrai. Šios aplinkos suteikia ne tik fizinę vietą darbui, bet ir aplinką bendravimui, žinių dalijimuisi. Šiose aplinkose stiprinami socialiniai gebėjimai, kurie siejasi su darbu komandoje ir bendradarbiavimu. Co-working aplinkos ypač svarbios startuolių ankstyvajame ir augimo etapuose, nes ši aplinka suteikia vietą kurti ir dalintis idėjomis, padeda formuoti komandą ir skatina kūrybiškumą.

Nuotoliniai mokymai ir e-learning platformos. Vienos iš sparčiausiai populiarėjančių aplinkų antrepreneriškumo ugdymui. Tokios platformos kaip „Coursera“ „EIT Digital Academy“ ir kitos leidžia įgyti teorinių žinių, būtinų inovacijoms kurti ir plėtojant startuolius (Ali ir kt., 2024; Lopes, 2024). Virtualūs kursai suteikia prieigą prie pasaulinių šaltinių, kuriose ugdomas strateginis mąstymas, finansinis raštingumas ir analitiniai gebėjimai, o taip pat užtikrina ir mokymosi lankstumą

(Peschl, 2020; Fayolle, 2013). Ši aplinka naudinga ypatingai brandos etape, kai antreprenieris siekia tobulinti vadybinius įgūdžius ir perkelti patirtį į kitas sritis.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek fizinės, tiek virtualios ugdymo aplinkos yra tarpusavyje susijusios ir papildo viena kitą. Fizinės aplinkos (inkubatoriai, akceleratoriai, co-working, inovacijų centrai) sudaro sąlygas praktiniam, komandiniam mokymuisi, kuris yra patirtinis ir neformalus. Virtualios aplinkos (e-learning, e-mentorystė, simulatoriai) užtikrina labiau formalizuotą, tęstinį mokymąsi, žinių prieinamumą ir galimybę reflektuoti be geografinių apribojimų. Tokiu būdu startuolių antreprenieriškumo gebėjimų ugdymas tampa mišriu procesu, kuriame derinamas formalusis, patirtinis ir technologijomis grįstas mokymasis. Šios aplinkos padeda formuoti gebėjimų rinkinį, leidžiantį antreprenieriams ne tik kurti inovacijas, bet ir sėkmingai jas įgyvendinti skirtinguose startuolio vystymosi etapuose.

2.4. Startuolių antreprenieriškumo gebėjimų ugdymo teorinis modeliavimas skirtinguose jų vystymosi etapuose

Startuoliai yra dinamiški, tad jų vystymasis yra cikliškas ir nepastovus procesas, kurio metu keičiasi ne tik tikslai, bet ir gebėjimai reikalingi iškeltiems tikslams pasiekti. Antreprenieriškumo mokomasi ne per formalų žinių perdavimą, bet per nuolatinį bandymų, klaidų ir prisitaikymų ciklą (Harms ir Schwery, 2020; Ries, 2011). Mokymasis per klaidas ir nuolatinį bandymą glaudžiai siejasi su Lean Startup principais. Siekiant analizuoti kaip ugdomi antreprenieriškumo gebėjimai skirtinguose vystymosi etapuose, būtina remtis ne tik ugdymo modeliais (Kolb, 1984; Cope, 2011), bet ir praktinėmis priemonėmis (inkubatoriai, mentorystės programos ir kt.).

Antreprenieriškumo ugdymo procesas gali būti suprantamas kaip sąveika tarp mokymosi būdų ir startuolio vystymosi etapų. Kiekvienam etapui reikalingi specifiniai gebėjimai, todėl ir jų ugdymo metodai skiriasi (žr. 6 lentelę.) Šiame poskyryje teoriškai modeliuojama, kaip skirtinguose vystymosi etapuose formuojami ir tobulinami antreprenieriškumo gebėjimai.

6 lentelė. Antreprenieriškumo gebėjimai ir jų ugdymo metodai (sudaryta autoriaus)

Etapas	Gebėjimai	Efektyviausi ugdymo metodai	Autoriai
Ankstyvasis	Kūrybiškumas, galimybių atpažinimas, vertės kūrimas	Orientuoti į formalizuotą ir neformalų ugdymą: Design Thinking, Lean startup, Hackathonai, universitetų pre-akceleratoriai	Ries (2011); Blank ir Dorf (2012); Bacigalupo ir kt., (2016); Daniel ir kt. (2024).
Augimo	Komunikacijos gebėjimai, išteklių telkimas ir valdymas	Orientuoti į neformalų ir patirtinį mokymąsi: Inkubatoriai, akceleratoriai, mentorystės programos, co-working erdvės	Bruneel ir kt., (2012); Tripathi ir kt., (2018); Nabi (2019); Lopes ir Teixeira (2024).
Plėtros	Strateginis mąstymas, sprendimų priėmimas, finansinis raštingumas	Orientuoti į neformalų ugdymą: Strateginės dirbtuvės, verslo modelių simulatoriai, duomenų analizės programos	Teece, 2007; Fox ir kt., (2018). Ries (2011); Blank (2013)
Brandos	Lyderystė, organizacijos valdymas, mokymasis iš patirties	Orientuoti į neformalų ir patirtinį ugdymą: Lyderystės mokymai, organizacinė refleksija,	Glaveckaitė (2020); Cope (2011); Mamabolo ir Myres (2020); Lattacher ir Wdowiak (2020).

Ankstyvasis etapas. Šiame etape svarbiausia yra suformuoti idėją, nustatyti problemą ir identifikuoti produkto ar paslaugos poreikį rinkai. Antrepreneriai šiame etape siekia ne sprendimo, bet galimų alternatyvų, kurdami pirmines hipotezes ir testuodami jas. Ankstyvajame etape formuojasi gebėjimai susiję su kūrybiškumu, kritiniu mąstymu ir vertės kūrimu (Shane ir Venkataraman, 2000; Bacigalupo ir kt., 2016). Antrepreneriai šiuo laiku mokomisi atpažinti galimybes, kurti pridėtinę vertę, dažnai veikdami neapibrėžtumo sąlygomis, neturint visos reikiamos informacijos apie rinką. Ugdymo aplinkos ir metodai šioje fazėje yra eksperimentiniai ir kūrybiniai, nes skatina idėjų generavimą, alternatyvių sprendimų paiešką ir realų jų pritaikymą. Šiame etape galima išskirti šiuos ugdymo(si) būdus (žr. 6 lentelę).

- Design Thinking – kūrybinio mąstymo procesas, kurio metu apimama problema, vartotojų poreikių analizė, idėjos generavimas ir prototipų kūrimas bei testavimas (Liedtka, 2015). Prisideda prie kūrybiškumo ir vartotojų problemų supratimo.
- Lean Startup (Ries, 2011; Harms ir Schwery, 2020) – skatina eksperimentinį mokymąsi ir greitą testavimą per „kurk-matuok-mokykis“ ciklą. Tokiu būdu ugdomas gebėjimas klusti, mokytis iš nesėkmių ir greitai prisitaikyti prie rinkos poreikių.
- Hackathonai ir idėjų laboratorijos – trumpalaikiai kūrybiniai renginiai, skatinantys komandose generuoti naujas idėjas ir spręsti realias problemas. Jie stiprina komandinio darbo, inovacijų ir eksperimentinio mokymosi įgūdžius (Daniel, 2024).
- Pre-akceleratoriai ir universitetų inovacijų centrai – struktūruotos programos, jungiančios teorines žinias su praktika. Čia studentai ar jauni antrepreneriai gauna mentorystę, dalyvauja prototipų kūrimo sesijose ir testuoja idėjas rinkoje (Inamdar ir Afroze, 2024).

Šiame etape, ugdymas yra orientuotas į formalųjį ir neformalųjį mokymą(si). Šios ugdymo(si) formos yra grįstos struktūruotais metodais ir programomis. Antrepreneriai dar nėra sukaupę pakankamai praktinės patirties, todėl mokymosi procesas vyksta per tokias mokymosi formas kaip *Design thinking*, *lean startup*, *hackatonai* ar *prie-akceleratorių programos*. Šie mokymo(si) metodai padeda antrepreneriams išbandyti įvairias idėjas saugiomis sąlygomis. Nors ugdymo procesą moderuoja mentorai ar atstovai, pats mokymasis vyksta per įsitraukimą į praktines užduotis, eksperimentavimą ir refleksiją. Analizuojant turimus duomenis ir reakcijas, mokomasi iš savo patirties dar prieš paleidžiant produktą/paslaugą į rinką. Šių mokymosi metodų pagalba išvengiama kritinių klaidų, dėl kurių startuolis gali žlugti dar pačioje savo egzistavimo stadijoje. Tokiu būdu ankstyvajame etape formuojami antrepreneriškumo gebėjimai, tokie kaip kūrybiškumas, galimybių atpažinimas ar vertės kūrimas.

Augimo etapas. Šiame etape, startuolis pereina prie aktyvaus verslo vystymo. Intensyviai ieškoma išorinio finansavimo, kuriama komanda ir kuriami ryšiai su klientais, partneriais. Didėjant veiklos mastui, antrepreneris vis dažniau susiduria su socialiniais ir vadybiniais iššūkiais. Šiame etape svarbiais tampa komunikacijos, bendradarbiavimo, komandos telkimo bei išteklių valdymo gebėjimai (Tripathi ir kt., 2018; Mutalimov ir kt., 2021). Priešingai, nei ankstyvajame etape, ugdymo(si) procesas vis dažniau persikelia į realias verslo aplinkas. Antrepreneriškumo gebėjimai ugdomi per intensyvią dalyvavimą akceleratorių programose, mentorystę, praktinį darbą. Žemiau detalios pateikiamos pagrindinės ugdymo(si) formos ir būdai (žr. 6 lentelę).

- Verslo inkubatoriai – padeda jaunoms įmonėms struktūruoti veiklą, suteikia prieigą prie konsultacijų, teisinės pagalbos ir finansavimo galimybių (Bruneel ir kt., 2012). Čia antreprenieriai mokosi valdyti išteklius, formuoti biudžetus, prioritetizuoti veiklas ir efektyviai paskirstyti laiką bei finansus.
- Akseleratoriai – intensyvios kelių mėnesių trukmės programos, skirtos spartesniam startuolio augimui. Jose akcentuojamas greitas verslo modelio vystymas, produkto testavimas ir investuotojų pritraukimas (Moller, 2023). Dalyvavimas tokiose programose lavina gebėjimą dirbti greitoje, konkurencinėje aplinkoje ir priimti sprendimus riboto laiko sąlygomis.
- Mentorystės programos – patyrę verslininkai padeda pradedantiesiems formuoti strateginį mąstymą, ugdyti pasitikėjimą savimi, lavinti derybų įgūdžius ir sprendimų priėmimo gebėjimus (St-Jean ir kt., 2012; Nabi, 2019). Mentorystė šiame etape tampa kertiniu žinių perdavimo ir psichologinės paramos šaltiniu.
- Co-working erdvės – bendradarbystės vietos, kuriose antreprenieriai gali dalintis patirtimi, ieškoti partnerių, bendradarbiauti tarpdisciplininuose projektuose (Lopes ir Teixeira, 2024). Tokiose erdvėse ugdomas bendravimo lankstumas, tinklaveika ir kūrybinė sinergija.

Šis etapas išsiskiria socialiniu mokymusi. Jauni verslai stiprina savo gebėjimus neformaliu būdu, dalyvaudami specialiose programose, bet tuo pačiu aktyviai įsitraukia ir į patirtinį mokymąsi: mokosi iš kitų, dalijasi patirtimi ir priima kolektyvinius sprendimus. Šiame etape stiprėja socialinių gebėjimų vaidmuo, kurie, anot Santoso ir kt., (2021), yra vienas svarbiausių sėkmingo startuolio plėtros veiksnių. Šie ugdymo(si) metodai, skatina startuolių antreprenierius užmegzti naujus ryšius su kitų įmonių lyderiais. Naujos bendrystės augimo etape yra būtinos, norint įsivertinti rizikas, kurios susijusios su komandų kūrimu ir komandos mokymu.

Plėtros etapas. Startuolis siekia plėstis į naujas rinkas, didėja veiklos mastas. Šiame etape veikla sudėtingėja, auga atsakomybė ir rizika, todėl antreprenieris turi priimti sprendimus, turinčius ilgalaikį poveikį organizacijai. Dėl šių priežasčių išryškėja strateginio mąstymo, finansinio raštingumo ir ilgalaikio planavimo gebėjimų svarba (Zahra, 2021; Teece, 2007). Gebėjimų ugdymas tampa labiau struktūruotas ir orientuotas į realių verslo sprendimų tobulinimą. Mokymasis vyksta per konsultacijas, mentorystę, darbą su investuotojais bei nuolatinę veiklos analizę. Pateikiami pagrindiniai ugdymo(si) metodai (žr. 6 lentelę).

- Verslo modelių simulatoriai – dinaminiai įrankiai, leidžiantys imituoti realias verslo situacijas, vertinti sprendimų poveikį finansiniams ir veiklos rezultatams (Almeida ir kt., 2019). Jie lavina sisteminį mąstymą, analitinius ir prognozavimo gebėjimus.
- Strateginės plėtros dirbtuvės – interaktyvūs mokymai, kuriuose analizuojamos rinkos galimybės, rizikos ir plėtros scenarijai. Tokios dirbtuvės skatina strateginį mąstymą ir gebėjimą struktūruotai planuoti augimą (Teece, 2007; Zahra, 2021).
- Refleksiniai mokymosi ciklai (Kolb, 1984) – antreprenieriai apmąsto ankstesnius sprendimus, analizuoja klaidas ir perkelia gautas išvalgas į naujus kontekstus (Cope, 2011). Tokia refleksija ugdo gebėjimą mokytis iš patirties ir kurti tvarius verslo modelius.

Plėtos etape antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas susijęs ne su naujų idėjų kūrimu, bet su tikslingu augimo valdymu ir sprendimų branda. Šiame etape dominuoja organizacinis mokymasis, kai visa komanda įtraukiama į analizės procesus. Derinami neformalaus ir informalaus (patirtinio) mokymosi būdai. Plėtos etape svarbu įsivertinti veiksmus, todėl simuliacijos padeda veikti ir vertinti rizikas, kurios gali atsirasti realiomis sąlygomis. Tik mokantis iš savo asmeninės patirties ir reflektuojant turimas patirtis galima tobulėti ir ugdyti strateginį mąstymą (Lewrick ir Raeside, 2010).

Brandos etapas. Startuolis pasiekia stabilumą, todėl pagrindinis dėmesys skiriamas ne sparčiam augimui, o tvarumui, vidinės kultūros ir vertės palaikymui (Mamabolo ir Myres, 2020). Šiame etape svarbiais tampa lyderystės, darbuotojų motyvavimo, inovacijų palaikymo ir organizacinio mokymosi gebėjimai. Antrepreneris tampa ne sprendimų priėmėju, bet lyderiu ir vizijos globotoju, atsakingu už organizacijos kryptį, vertybes ir komandos įsitraukimą (Glaveckaitė, 2020; Mamabolo ir Myres, 2020). Inovatyvumas brandos etape pasireiškia per procesų tobulinimą, naujų galimybių identifikavimu ir gebėjimų prisitaikyti prie kompleksinių pokyčių. Antrepreneriškumo gebėjimai šiame etape ugdomi per refleksiją, strateginį mąstymą ir nuolatinį mokymo(si) kultūros palaikymą. Žemiau išskirti 3 efektyviausios ugdymo(si) aplinkos.

- Lyderystės programos ir koučingas – ugdo emocinį intelektą, delegavimo įgūdžius, gebėjimą palaikyti komandos motyvaciją (Lattacher ir Wdowiak, 2020; Ratten, 2023). Tokios programos ypač svarbios vadovams, siekiantiems išlaikyti inovacijų kultūrą.
- Organizacinė refleksija – struktūruoti susitikimai, kuriuose aptariamos sėkmės, klaidos ir tobulinimo galimybės (Cope, 2011; Hägg ir Kurczewska, 2019). Tai ugdo mokymąsi iš patirties ir stiprina atsakomybės pasidalijimą.
- Profesinės bendruomenės – skatina žinių mainus tarp lyderių ir organizacijų, skleidžia gerąsias praktikas ir padeda išlaikyti inovacijų potencialą (Lewrick ir Raeside, 2010).

Brandos etape esminį vaidmenį atlieka mokymasis iš savosios patirties. Šiuo etapu daugiausiai dėmesio skiriama savos patirties refleksijai. Išmoktas pamokas pritaikant kuriant tolimesnį organizacijos stabilumą ir užtikrinant tvarumą. Reflektuojant patirtį ji dažnai perteikiama kitiems organizacijos nariams, siekiant paskirstyti atsakomybes, stiprinti kompetencijas ir palaikyti veiklos kryptį. Tinkamai pritaikius turima patirtį užtikrinamas organizacijos tvarumas ir naujos kartos antreprenerių auginimas.

Apibendrinant, startuolio vystymasis apima gebėjimų transformaciją – nuo kūrybiškumo iki lyderystės. Kiekviename etape taikomi ugdymosi būdai atspindi etapui būdingus iššūkius: idėjų kūrimo, komandos formavimo, augimo valdymo ar inovacijų palaikymo. Šis teorinis modelis leidžia suvokti, kad antrepreneriškumo ugdymas nėra linijinis procesas, o nuolatinis patirties, refleksijos ir veikimo ciklas. Tinkamai taikant skirtingas ugdymo formas – nuo Design Thinking laboratorijų iki mentorystės ar akceleratorių – galima sistemiškai ugdyti antreprenerio gebėjimus ir užtikrinti startuolio ilgalaikę sėkmę.

3. Startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirčių skirtinguose vystymosi etapuose empirinis tyrimas

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas

Teorinėje dalyje apžvelgtų tyrimų ir autorių darbai akcentuoja antrepreneriškumo gebėjimų ugdymą, kaip esminį veiksnių startuolio vystymosi sėkmei (Cope, 2011; Kolb, 1984; Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011). Kūrybiškumas, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas neapibrėžtumo sąlygomis, investicijų pritraukimas ir vertės kūrimas nuolatos besikeičiančioje aplinkoje tampa vienomis iš svarbiausių kompetencijų, lemiančių sėkmingą startuolio veiklą (Man ir kt., 2002; Mitchelmore ir Rowley, 2010; Morris, 2019). Startuolio vystymasis nėra tik ekonominis ar technologinis procesas, tai nuolatinis antreprenerio gebėjimų ugdymas, kuris vyksta per patirties prizmę (Kolb, 1984; Cope, 2005; Neck ir Greene, 2011).

Analizuojant antrepreneriškumo ugdymą, pastebima, kad gebėjimai skirtinguose startuolio vystymosi etapuose įgyja skirtingą reikšmę (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011; Bortolini ir kt., 2021). Ankstyvuojų laikotarpiu svarbu gebėti kurti idėjas, pažinti rinką ir kurti pridėtinę vertę. Augimo, plėtros etapuose didėja socialinių, vadybinių ir strategijų kūrimo gebėjimų svarba. Brandos etape, siekiant stabilumo, lyderystė, motyvacija ir mokymasis iš patirties užima ypatingą reikšmę (Glaveckaitė, 2020; Mamabolo ir Myres, 2020; Lattacher ir Wdowiak, 2020).

Atsižvelgiant į antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo dinamiškumą ir tuo, kad ugdymas glaudžiai siejasi su individualia patirtimi, šiame tyrime pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas leidžia atskleisti startuolių įkūrėjų subjektyvias patirtis, prasmes ir refleksijas, kurias sudėtinga išmatuoti kiekybiniais rodikliais. Tyrimas grindžiamas interpretatyvine (konstruktyvistine) paradigma, kurioje pripažįstama, kad antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtys yra socialiai konstruojamos ir priklauso nuo individualios patirties bei konteksto. Ši paradigma leidžia analizuoti, kaip startuolių įkūrėjai patys suvokia ir reflektuoja savo mokymosi procesus bei jų kaitą.

Remiantis šiomis išvalgomis, tyrimo metodologinės prielaidos grindžiamos keliomis teorinėmis kryptimis, kurios sudaro šio darbo loginį pagrindą.

- Antrepreneriškumo kompetencijų teorijos (Man, Lau ir Chan, 2002; Mitchelmore ir Rowley, 2010; Morris, 2019). Antrepreneriškumas yra gebėjimų visuma, apimanti asmeninius, vadybinius ir socialinius gebėjimus, kurie lemia verslo sėkmę. Šios teorijos leidžia išskirti svarbiausius gebėjimus, reikalingus skirtinguose startuolio raidos etapuose bei pagrįsti jų ugdymo būtinybę.
- Startuolių raidos modeliai (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011; Bortolini ir kt., 2021). Antrepreneriškumo gebėjimų diferencijavimas vyksta pagal etapus. Šie etapai atskleidžia, jog startuolio veikla yra dinamiška, joje vyksta nuolatinis mokymasis, eksperimentavimas ir grįžtamojo ryšio analizė. Šie modeliai padeda suprasti, kurie gebėjimai yra svarbiausi kiekvienoje raidos stadijoje.
- Patirtinio mokymosi teorija (Kolb, 1984; Cope, 2005; Hägg ir Kurczewska, 2019; Neck ir Greene, 2011). Antrepreneriškumo gebėjimai ugdomi per asmeninę patirtį, refleksiją ir realias situacijas. Remiantis Kolbo (1984) ciklu, antrepreneris mokosi iš patirties, ją įvertina ir formuoja teorinius principus, kuriuos vėliau gali pritaikyti praktikoje. Startuolių

kontekste tai ypatingai svarbu, kadangi sprendimai dažnai priimami neturint visos reikiamos informacijos.

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo sudarytas tyrimo instrumentarijus, kuriame tyrimo kriterijai buvo padalyti į 5 diagnostinius blokus (žr. 1 priedą): startuolio vystymosi etapas, antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas ir mokymosi metodai bei jų veiksmingumas antrepreneriškumo ugdyme.

Pirmajame diagnostiniame bloke *Startuolio įkūrimo ir vystymosi – kontekstas* analizuojama kuriame etape šiuo metu yra startuolis. Šis diagnostinis blokas išskirtas, nes antrepreneriškumo gebėjimai ir jų ugdymo formos tiesiogiai priklauso nuo startuolio raidos etapo (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011; Tripathi ir kt., 2018; Glaveckaitė, 2020). Antrepreneriai skirtinguose startuolio vystymosi etapuose susiduria su skirtingais iššūkiais. Pavyzdžiui, ankstyvajame etape dominuoja Asmeniniai gebėjimai, tokie kaip kūrybiškumas ar lankstumas, o augimo etape – socialiniai ir vadybiniai gebėjimai. Šiame diagnostiniame bloke pateikiami klausimai leidžia įvertinti, verslo idėjos brandą, komandos struktūrą ir resursus bei veiklos apimtį ir plėtros kryptį. Šie vertinimo kriterijai siejasi su startuolio etapo identifikavimu, kuris tampa svarbiu aspektu analizuojant gebėjimų ugdymą.

Antrasis diagnostinis blokas *Antrepreneriškumo gebėjimų raiška skirtinguose vystymosi etapuose* paremtas antrepreneriškumo kompetencijų teorijomis, kuriomis gebėjimai yra skirstomi į 3 kategorijas: asmeninius, vadybinius ir socialinius (Man ir kt., 2002; Morris, 2019; Bacigalupo ir kt., 2016). Tyrimu siekiama nustatyti, kaip šie gebėjimai atsiskleidžia kuriant ir vystant startuolį. Šis diagnostinis blokas atskleidžia informantu svarbiausius gebėjimus, konkrečiame raidos etape. Padeda atskleisti kokius metodus pasitelkiant yra lavinami gebėjimai ir kaip jie sąveikauja tarpusavyje pritaikant juos startuolio sėkmei. Šie kriterijai padeda atskleisti kaip gebėjimai susiję su startuolio raidos etapais ir kokia yra jų ugdymosi logika.

Trečiasis diagnostinis blokas *Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas patirtiniu būdu*. Jame siekiama įvertinti kaip antrepreneriškumo gebėjimai formuojasi ir yra ugdomi praktinėje veikloje. Tyrimuose vis dažniau akcentuojama patirtinio mokymosi svarba (Cope, 2005; Blank, 2013), todėl yra svarbu analizuoti, kaip patirtinis mokymasis prisideda prie antreprenerio gebėjimų ugdymo skirtinguose startuolio stadijose.

Ketvirtasis diagnostinis blokas susijęs su ugdymosi metodais, kuriuos taiko antrepreneriai savo gebėjimams ugdyti. Šiame bloke remiamasi mokymosi visą gyvenimą ir patirtinio mokymosi paradigma (Kolb, 1984; Cope, 2005; Hägg ir Kurczewska, 2019). Šios teorinėse nuostatose akcentuojama, jog antrepreneriai mokosi per patirtį, eksperimentavimą, refleksiją, pritaikant sukauptą patirtį realiose situacijose. Remiantis tuo išskirtos trys pagrindinės ugdymosi formos: patirtinis, neformalusis ir formalusis ugdymas bei dvi aplinkos: fizinė ir virtuali. Šiame diagnostiniame bloke, nustatoma, kurie mokymosi būdai yra laikomi efektyviausiais antrepreneriškumo gebėjimų ugdyme. Atskleidžiama aplinkos ir bendruomenės reikšmė ugdymosi procesui bei iššūkiai trukdantys tobulinti antrepreneriškumo gebėjimus. Remiantis šiais kriterijais identifikuojama kaip vyksta antrepreneriškumo gebėjimų formavimasis realiaame kontekste.

Penktasis diagnostinis blokas *rekomendacijos startuoliams*. Šis blokas skirtas bendriniais atsakymams apie tai, į kokius ir kieno gebėjimus reikėtų investuoti bei kaip antrepreneriškumo gebėjimai turėtų būti ugdomi. Taip pat rekomendacijos startuoliams gali atskleisti ir įmonės kūrėjo dabartinį požiūrį į ugdymo(si) metodus ir gebėjimų svarbą, taip atskleidžiant kaip esamos patirtis

persikelia į dabartines kompetencijas. Šiuo bloku suteikiama galimybė suprasti antrepreneriškumą per vadovo požiūrį į komandą ir save.

2 priede yra pateikti diagnostiniai blokai ir klausimai. Klausimai sudaryti, taip, kad atskleistų antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis, jų formavimosi procesą ir reikšmę skirtinguose startuolio vystymosi etapuose.

Tyrimo imtis. Tyrimo dalyviai pasirinkti taikant tikslinės atrankos metodą, kuris būdingas kokybiniais tyrimams. Remiantis šiuo atrankos metodu pasirinkti tyrimo dalyviai ne atsitiktinai, remiantis jų patirtimi, žiniomis. Atrenkant informantus įtraukti visi startuolių įkūrėjai arba vadovai, turintys patirties kuriant ir vystant verslą nuo ankstyvojo iki augimo ar plėtros etapų. Planuojant imtį buvo siekiama apklausti 5-10 šių sričių atstovų, kol bus pasiektas duomenų prisotinimas tai yra naujų duomenų rinkimas nebesuteiks naujų įžvalgų. Tyrimo imtis – 8 dalyviai

Tyrimo organizavimas. Kokybinis tyrimas organizuotas 2025 m. spalio – lapkričio mėnesiais, pasitelkus pusiau struktūruoto interviu metodą. Duomenys buvo renkami kontaktiniu nuotoliniu būdu („Zoom“ ir „Microsoft teams“ platformose). Tyrimas vykdytas su Lietuvoje veiklą vykdančiais startuoliais, kurių santalkos yra Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos miestuose.

Kiekvienas interviu truko nuo 30 iki 45 minučių. Pokalbių metu buvo taikomas interviu klausimynas. Interviu buvo įrašomi (gavus informantų sutikimą), transkribuojami ir vėliau analizuojami taikant turinio analizę. dalyvių anonimiškumas užtikrintas – visos pavardės, įmonių pavadinimai ar kiti identifikuojantys duomenys buvo pakeisti kodais. Gauti duomenys naudojami tik moksliniais tikslais.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų. Visi tyrime dalyvavę asmenys supažindinti su tikslu, eiga ir duomenų panaudojimo tikslais. Interviu atliktas ir įrašytas tik gavus rašytinį ar žodinį asmens sutikimą. Informantų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, jiems sudarytos sąlygos bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime, nenurodant priežasčių. Tyrimo metu surinkta informacija buvo tvarkoma laikantis konfidencialumo principo. Asmeniniai respondentų duomenys nebuvo atskleidžiami, o pateikiant tyrimo rezultatus naudoti apibendrinti duomenys, neleidžiantys identifikuoti tyrimo dalyvių ar jų organizacijų. Surinkti duomenys buvo naudojami tik šio baigiamojo projekto rengimo tikslais ir neperduodami tretiesiems asmenims. Tyrimo metu buvo laikomasi pagarbos respondentams principo, vengiant bet kokios galimos psichologinės ar profesinės žalos, užtikrinant atvirą, pagarbą ir saugią tyrimo aplinką.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimo duomenys buvo renkami taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Šis metodas pasirinktas siekiant atskleisti informantų antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo patirtis skirtinguose startuolio vystymosi etapuose. Pasitelkus pusiau struktūruotą interviu metodą išlaikyta tyrimo kryptis, kartu suteikta galimybė respondentams reflektuoti savo patirtis ir pateikti individualius pavyzdžius. Tyrimo dalyviai užkoduoti R1, R2 ir t.t, kurie naudojami duomenų analizėje ir rezultatų pateikime. Toks kodavimas leidžia išlaikyti dalyvių anonimiškumą ir užtikrina analizės aiškumą, suteikiant galimybę atskirti informantų patirtis ir įžvalgas.

Duomenų analizės metodai. Gauti interviu įrašai buvo transkribuoti ir analizuojami pasitelkiant *indukcinę turinio analizę*, kai pradiniai kodai ir kategorijos buvo formuojami remiantis empiriniais interviu duomenimis. Teorinės antrepreneriškumo kompetencijų koncepcijos buvo pasitelktos vėlesniame interpretacijos etape, siekiant rezultatus sieti su moksline literatūra. Analizuojant interviu turinį buvo skaičiuojamas *prasmės paminėjimas* (angl. *meaning unit frequency*) (Graneheim ir

Lundman, 2004), kai skaičiuojamas ne žodis, o prasminis paminėjimas. Prasminis paminėjimas suprantamas, kai dalyvis išreiškia tą pačią idėją, net jei žodis nėra tiesiogiai pavartotas. Prasminiai paminėjimai leidžia tyrėjui pagauti paslėptą prasmę, atskleisti patirtį giliau ir neapsiriboti paviršutiniška leksika. Turinio analizės metodu identifikuojamos, klasifikuojamos ir interpretuojamos pasikartojančios temos bei prasmės (Žydzūnaitė, 2006). Analizė vyko šiais etapais: duomenų paruošimas (transkribuojami tekstai), kategorijų identifikavimas (išskirtos pagrindinės temos), kodavimas, grupavimas (panašus teiginiai sugrupuojami į kategorijas ir subkategorijas) ir duomenų interpretavimas (tyrimo rezultatų apibendrinimas). Tyrime aprašomi gebėjimai, išryškėję skirtinguose startuolio vystymosi etapuose ir kokius mokymosi metodus pasitelkiama juos ugdyti.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Tyrime dalyvavo 8 Lietuvoje veikiančių startuolių įkūrėjai. Šių įkūrėjų startuoliai skyrėsi savo gyvavimo stadijomis, veiklos pobūdžiu ir komandų dydžiais. Dauguma šių atstovų turi ankstesnės patirties, yra dalyvavę akceleratoriuose, turi partnerius ir kuria ryšį su bendruomenėmis. Dėka šios įvairovės buvo galima išskirti skirtingoms startuolio raidos stadijoms būdingus antrepreneriškumo gebėjimus ir jų ugdymo praktikas. 8 tyrime dalyvavę dalyviai buvo užkoduoti nuo R1 iki R8. Žemiau pateikiamos trumpos charakteristikos apie dalyvius (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos (sudaryta autoriaus)

Tyrimo dalyvis	Aprašymas
R1	Pardavimų ekspertė ir konsultantė vadovas turintis daugiau nei 20 m. patirties. Daugiausiai dirba vienas, turi partnerius, kuriuos gali pasiūlyti esant poreikiui
R2	Augimo etape esančios įmonės vadovas. Pasižymi stipria saviugda ir bendruomeniškumu. Daugiausiai dirba su savanoriais
R3	Buvęs korepetitorius, mokymų platformos kūrėjas, įmone laiko plėtos etape
R4	Patyręs vadovas, vadovauja įmonei daugiau nei 10 m. Įmonę laiko augimo – plėtos etape
R5	Matematikos išsilavinimą turintis specialistas, verslą pradėjęs dar studijuojant. Įmonę laiko – plėtos etape
R6	Jaunas verslininkas, neturintis didelės patirties. Įmonę laiko plėtos etape (ruošiasi plėstis į kitus regionus)
R7	Technologijų kūrėjas, sukūrė mobiliąją aplikaciją. Įmonę laiko ankstyvajame (idėjos) etape
R8	Verslininkas veikiantis sudėtingame sektoriuje, kuriame reikalaujama sertifikatų. Įmonę laiko plėtos etape

Tyrime dalyvavo 8 informantai, turintys skirtingą antreprenerio patirtį ir veikiantis skirtinguose vystymosi etapuose. Iš 8 tyrime dalyvavusių informantų 1 yra ankstyvojo etapo, 2 augimo etapo ir 5 jų yra plėtos etapo atstovai. Informantai skiriasi savo profesine patirtimi, veiklos sritimis ir startuolio vystymosi etapais nuo ankstyvojo iki augimo ir plėtos. Dalis dalyvių turi ilgametę vadovavimo patirtį (R1; R4), kiti veiklą pradėję studijų metu ar ankstyvoje karjeros stadijoje (R5; R6), taip pat dalyvavo technologijų ir švietimo srityse veikiančių startuolių įkūrėjai (R3; R7). Tyrimo dalyvių įvairovė sudarė galimybę išsamiai analizuoti antrepreneriškumo gebėjimų ugdymą ir tų gebėjimų kaitą skirtinguose vystymosi etapuose.

3.2.1. Ankstyvasis startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė

Analizuojant ankstyvojo etapo kompetencijų raišką buvo sudaryta lentelė, kurioje identifikuojami svarbiausi ankstyvojo etapo gebėjimai. 8 lentelėje analizuojami asmeniniai antreprenierio gebėjimai, kurie dažniausiai minimi interviu duomenyse.

8 lentelė. Asmeniniai antreprenieriškumo gebėjimai ankstyvajame etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
ASMENINIAI ANTREPRENERIŠKUMO GEBĖJIMAI	SMALSUMAS	R2: „Man antreprenieriškumas yra apie gebėjimą smalsauti. <...> Į pirmą vietą dėčiau smalsumą. R4: „Sakyčiau kūrybiškumas ir smalsumas ir drąsa veikti turbūt. Drąsa veikti buvo vienas pagrindinių...“ R4: „Visada turėjau užklasinės veiklos... lindau visur.“
	KŪRYBIŠKUMAS	R4: „Sakyčiau kūrybiškumas ir smalsumas ir drąsa veikti turbūt. Drąsa veikti buvo vienas pagrindinių...“
	DRĄSA VEIKTI (PRADĖTI VEIKTI)	R4: „<...> Drąsa veikti..“ R2: „Tai sakyčiau... priskirčiau drąsą. <...> Aš sakiau: ai, kas bus, tas bus.“ R3: „Kuo mažiau piešt ant popieriaus, kuo daugiau greitai pamėginti iškelti idėją.“ R5: „Kartais labai daug galvojam... bet neretai pats paprasčiausias ėjimas ir darymas atveda ten, kur nebūtume buvę.“
	INICIATYVUMAS	R5: „Aš tiesiog nuėjau į Facebook grupes, į skelbių, visur dėjau savo informaciją, klįjavau skrajutes... viską bandžiau.“
	MOTYVACIJA (TIKĖJIMAS SAVO PRODUKTU/PASLAUGA)	R2: „Man verslas niekada nebuvo apie tai, kad aš dabar darysiu kažkokį tokį verslą... Aš turiu jausti prasmę.“
	SAVARANKIŠKUMAS	R3: „Gebėjimas atlikti užduotis savarankiškai leidžia startuoti lengviau.“ R3: „tu turi nebūt priklausom nuo kažko...“ R3: „tas X'as gali būt ten marketing... partnerystės... produkto kūrimas... sprendimų priėmimas...“ R7: „Pradžioje visus darbus dažniausiai (priklausomai nuo turimų resursų) turi padaryti pats arba pasidalindamas darbus su bendra įkūrėjais“

Nors teorinėje dalyje analizuojami antreprenieriškumo gebėjimai, empirinės analizės metu paaiškėjo, kad startuolių įkūrėjai kalbėdami apie patirtis ankstyvajame etape, dažnai akcentuoja ir asmenines savybes. Šios savybės yra taip pat reikšmingos antreprenieriškai veiklai. Viena iš tokių savybių yra *smalsumas*. Subkategorijoje *smalsumas* atskleidžiama, jog dalis startuolių įkūrėjų, tiki, kad smalsumas yra pagrindinė antreprenieriškumo varomoji jėga, kuri skatina įkūrėją ieškoti inovatyvių sprendimų, išbandyti neatrastas rinkas. Vienas iš apklaustųjų teigia, jog „<...> antreprenieriškumas yra apie gebėjimą smalsauti. <...> Į pirmą vietą dėčiau smalsumą“ (R2). Smalsumas kaip gebėjimas visose interviu pasikartoja 13 kartų iš kurių tik 2 kartus pavartojamas tiesiogiai. Smalsumą galima

identifikuoti, ne tik kaip norą domėtis aplinka ar verslo galimybėmis, bet ir kaip viena iš eksperimentavimo galimybių: „<...> Startuolis yra vienas didelis eksperimentas... daug žaismės“ (R4). Teorinėje dalyje smalsumas nebuvo atskirtas kaip savarankiškas antreprenieriškumo gebėjimas. Remiantis, empiriniais duomenimis galima teigti, kad smalsumas yra kaip asmeninė savybė, kuri leidžia formuotis tam tikriems gebėjimams, ypač kūrybiškumui.

Ankstyvajame etape *kūrybiškumą* antreprenieriai sieja su idėjų kūrimu, naujų krypčių paieška, veiklų išbandymu. Vienas iš informantų teigia, kad: „be kūrybos nelabai galime kalbėti apie verslą“ (R4), kūrybiškumą išskiria kaip vieną iš trijų antreprenierio dedamųjų savybių: „Sakyčiau kūrybiškumas ir smalsumas ir drąsa veikti turbūt“ (R4). Kūrybiškumas remiantis interviu metu surinktais duomenimis yra būtinas gebėjimas, norint sukurti idėją ir gebėti esant vienam ją suformuoti į iš tikrųjų veikiantį procesą. Kūrybiškumą galima suprasti dvejopai, kaip asmeninę savybę ir kaip treniruojamą gebėjimą. Suvokiant kūrybiškumą kaip asmeninę savybę, jis gali būti siejamas su polinkiu mąstyti išskirtinai, alternatyvu pastebėjimų ir pokyčių inicijavimu (Ulvenbland, 2008; Shane ir Venkataramann, 2000; Schumpeter, 1934). Kaip ugdomas gebėjimas, kūrybiškumas atsiskleidžia per problemų sprendimą eksperimentavimą ir patirtinį mokymąsi (Bacigalupo ir kt., 2016; Santoso ir kt., 2019; Mitchelmore ir Rowley, 2010). Kūrybiškumas stiprėja per realias veiklas, kai idėjos testuojamos realiomis sąlygomis, o nesėkmės tampa mokymosi šaltiniu. Empiriniai duomenis atskleidžia, kad kūrybiškumas, kaip ugdomas gebėjimas užtikrina veiklos išlikimą neapibrėžtose sąlygose, prieš atsirandant verslo struktūrai.

Informantai pažymi, jog *drąsa veikti* yra ryžtas ne tik pradėti, bet ir pratęsti veiklą esant neapibrėžtumo sąlygomis: „Kartais labai daug galvojam... bet neretai pats paprasčiausias ėjimas ir darymas atveda ten, kur nebūtume buvę.“ (R5). Kitas informantas teigia, jog reikia „eiti, daryti drąsiai ir nebijoti“ (R2). Ankstyvuoju etapu, drąsa veikti tampa ne tik emocija, bet ir praktinis įgyvendinimas. Vienas iš dalyvių akcentavo drąsą kaip savo baimių įveikimą: „Galbūt išsigastu, galbūt tikslas būna per didelis <...> bet iš esmės gebėjimas veikti“. Drąsą čia galima sieti ne tik su gebėjimu įgyvendinti idėją, bet ir galimybę priimti sprendimus be užtikrinto rezultato Sarasvathy (2001), teigia, kad antreprenerystė ankstyvajame etape pagrįsta ne prognozėmis, o veikimu, kai sprendimai priimami neturint aiškaus rezultato. Analizuojant teorinę dalį akivaizdu, kad šios empirinės įžvalgos būdingos ankstyvajam etapui, kuriame vyrauja didelis neapibrėžtumas ir problemų identifikavimo poreikis. Tokiomis sąlygomis sprendimų priėmimas vyksta neturint pakankamos informacijos, todėl drąsa veikti tampa būtinybe pereiti nuo idėjos prie realaus veiksmo. Drąsa veikti, čia yra ne kaip gebėjimas, bet kaip asmeninis bruožas, kuris paskatina išbandyti veiklą nežinomomis sąlygomis. Kaip ir minėta įvade, didžioji dalis startuolių žlunga ankstyvajame etape arba dar net nepradėjus veiklos ir viena iš to priežasčių yra baimė klysti. Tad drąsa veikti būtina norint sėkmingai vystyti savo idėjas.

Nors teorinėje dalyje iniciatyvumas nėra išskiriamas, kaip savarankiškas gebėjimas, empirinio tyrimo metu jis buvo identifikuotas, kaip atskira subkategorija. Subkategorijoje *iniciatyvumas*, išryškėjo, jog vieni informantai tai vertina, kaip galimybę veikti aktyviai, be kitų asmenų paskatinimo: „visur, visur dalyvauju“ (R2). Kitas informantas, tai sieja su darbų struktūravimu: „tu gali kažką padaryti šiandien“ (R3), pabrėžiant, jog idėja gali būti skaidoma į smulkius vienetus, kurias galima atlikti dabar. Tokia iniciatyvumo raiška atitinka teorinėje dalyje apibrėžiama ankstyvąjį etapą, tai didelį neapibrėžtumą ir ribotus išteklius, kai visa veikla priklauso nuo antreprenierio sprendimų. Sarasvathy (2001), teigia, kad ankstyvajame vystymosi etape antreprenieriai veikia kontroliuojant veiksmus ir kuriant galimybes per veikimo procesą.

Teorinėje dalyje motyvacija nėra išskiriama kaip atskiras gebėjimas ankstyvajame startuolio vystymosi etape, ji labiau būdinga augimo etapui. Interviu metu informantai, ją identifikuavo. *Motyvacijos* subkategorijoje, empiriniai duomenys atskleidžia, kad ankstyvajame etape vyrauja ne kitų asmenų motyvavimas, bet kaip vidinis kūrėjo tikėjimas savo idėja. Atskleidžiama, jog norint įgyvendinti idėją būtina tikėti ja ir turėti motyvacijos ją įgyvendinti. Vienas iš dalyvių motyvacijai priskyrė vidinį tikėjimą savo veikla: „*Aš turiu vidinės motyvacijos. Aš žinau, ko noriu pasiekti*“ (R2). Tai atsiskleidžia kaip suvokimas, kokią vertę aplinkiniams ji kuria. Suprasti savo siūlomos idėjos prasmę yra svarbus žingsnis, tikint, jog daroma veikla turi didesnę prasmę. Kitas dalyvis, teigia: „*tikėt procesu. Pasitikėt procesu, kad viskas tikrai pavyks*“ (R5), šis tikėjimo variklis yra tarsi motyvacija, skatinanti įkūrėją judėti pirmyn, nebijoti kylančių sunkumų ir leidžia suprasti, jog geriausias kelias yra bandymų kelias: „*svarbu stebėt, kas tau veikia, neveikia dalykai*“ (R5). Informantų tikėjimas procesu ir mokymasis per bandymus atitinka Sarasvathy (2001) manymą, kad antreprenieriai veikia pasitikėdami savo procesu, o ne rezultatais.

Savarankiškumas nėra gebėjimas, jį galima laikyti veiksmu padedančiu antreprenieriui formuoti veiklą. Dėl šios priežasties jis nėra aptariamas kaip gebėjimas teorinėje dalyje. Ankstyvajame etape ypač būdingas *savarankiškumas*, kadangi dažnu atveju pradžioje yra dirbama be komandos, tad visas užduotis atlieki vienas. Tiesiogiai ir išsamiai šį veiksnių akcentuoja tik vienas dalyvis (R3). Interviu metu respondentas skirtingomis temomis akcentavo savarankiškumo prasmę, tad tai išryškėjo kaip svarbus ankstyvojo etapo gebėjimas. Ankstyvajame etape tai sugebėjimas visas užduotis atlikti pačiam: „*tas gebėjimas tokio atlikti užduotis savarankiškai, jis leidžia startuoti lengviau*“ (R3). Kita mintis atskleidžia jog negali būti priklausomas ypatingai pačioje pradžioje, kai turi gebėti veikti neapibrėžtumo sąlygomis: „*<...> nebūt priklausomam nuo kažko, ar ne, na, padaryčiau šitą, jeigu turėčiau žmogų...*“ (R3). Šios mintis atspindi ankstyvąjį etapą ir sugebėjimą užimti skirtingas roles vienu metu: „*tas X'as gali būti ten po partnerysčių kūrimu, po produktų kūrimu...*“ (R3). Tik po galėjimo veikti savarankiškai galima pradėti formuoti komandą: „*jeigu jau tu sugebi tą pirminį rezultatą sukurti, tik tada pradėt galvot apie komandą*“ (R3). Kituose atliktose interviu savarankiškumas nebuvo išskirtas ir akcentuotas, tai galėjo lemti, jų supratimas, jog tai yra proceso dalis, kurį tenką pereiti kiekvienam verslo įkūrėjui. Savarankiškumas išryškėjęs tyrime glaudžiai siejasi su startuolio kūrimosi kontekstu. Ankstyvajame etape startuolis veikia neapibrėžtumo sąlygomis, kai dar nėra aiškos struktūros, stabilios komandos. Antreprenieriui tenka užduotis, prisiimti kelias roles – kūrėjo, rinkodaros specialisto, vienu metu (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011) Shan'as ir Venkataraman'as (2000) pabrėžė, kad ankstyvojoje stadijoje pagrindinis veiksnys yra pats asmuo, gebantis identifikuoti galimybes ir jas realizuoti, dažnai veikdamas individualiai. Blank'as ir Dorf'as (2012) taip pat pažymi, kad ankstyvajame etape antreprenieris pirmiausia pats kuria, o tik vėliau užsiima komandos formavimu ir išteklių telkimu. Nors savarankiškumą pabrėžė tik vienas respondentas, jo pasikartojimas skirtinguose kontekstuose ir temose leidžia interpretuoti šį bruožą kaip savaime suprantama startuolio kūrimo procesę. Cope (2011) teigia, kad dalis antreprenierių neįvardija tam tikrų gebėjimų, nes suvokia juos kaip natūralia veiklos dalį. Savarankiškumas ankstyvajame etape leidžia veikti neapibrėžtumo sąlygomis ir tampa dalis socialinių ir vadybinių gebėjimų vystyme.

Antrojoje ankstyvojo etapo kompetencijų raiškos kategorijoje analizuojami socialiniai gebėjimai. Šie gebėjimai siejasi su komandos būrimu, tinklaveika, komunikacija (žr. 9 lentelę)

9 lentelė. Socialiniai antrepreneriškumo gebėjimai ankstyvajame etape.

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
SOCIALINIAI GEBĖJIMAI	KOMUNIKACIJA (VERBALINĖ/ NEVERBALINĖ)	R2: „Komunikacija... bendravimas su žmonėmis yra absoliučiai kartinis gebėjimas.“ R2: „Kai žmonės kreipiasi dėl paslaugų... jeigu tu jiems nesugebi paaiškinti, jie atšoksta.“ R1: „Kai pradedi juos kalbinti, ko jie nori, kodėl jie nori... jiems tai yra labai svarbu.“
	BENDRADARBIAVIMAS	R2: „Pradžioje komunikacija ir ryšių kūrimas yra beprotiškai svarbu...“ R2: „Bendradarbiavimas yra beprotiškai svarbus. Vienaip – niekaip.“ R4: „Mūsų investicijos atėjo iš partnerysčių ir asmeninio networko.“
	KOMANDOS BŪRIMAS	R3: „<...> ir tik jeigu tu sugebi tą pirminį rezultatą sukurti, tik tada pradėt galvoti apie tai, kad toje vietoje komanda galėtų formuotis.“ R5 „Korepetitorius atranka turi 6 etapus, vertinam gebėjimą dalintis žiniomis, bendravimą...“ R5 „Kad turėt komandą, reikia įtikinti žmones prisijungti, parduoti idėją.“

Komunikacijos subkategoriją akcentuoja tik du dalyviai. Vienas iš jų komunikaciją išskiria kaip kartinį gebėjimą „bendravimas su žmonėmis yra kartinis gebėjimas“ (R2). Šis gebėjimas padeda formuoti ryšį su vartotojais, padeda koordinuoti veiklą. Kitas informantas pabrėžia, jog bendram supratimui būtinas kalbėjimasis „svarbiausia buvo kalbėtis ir būti identiškam“ (R1). Tai tampa tarsi esminiu principu siekiant pateikti save vartotojams ir formuojant komandą. Vienas iš dalyvių išskyrė ir tai, jog tokiu būdu greičiausiai suprantami vartotojo poreikiai „Kai pradedi juos kalbinti, ko jie nori, kodėl jie nori... jiems tai yra labai svarbu“ (R2). Tokiu būdu ankstyvajame etape kuriamas pasitikėjimas, suprantami kliento norai. Šios empirinės įžvalgos papildė teorinius modelius, kuriose komunikacijos gebėjimai dažniausiai priskiriami augimo etapui (Ries, 2011; Blank ir Dorf, 2012), tačiau jų užuomazgos formuojasi ankstyvajame etape, kadangi įkūrėjas turi galvoti, kaip savo idėjas paskleisti vartotojams.

Antroji subkategorija yra bendradarbiavimas. Ankstyvajame etape, tik pradėjus formuoti verslą turi atsirasti mintis, kaip paskleisti žinią apie save: „<...> ryšių kūrimas yra beprotiškai svarbu“ (R2) Tik paskleidus tinkamą žinią apie savo veiklą, gali paskleisti žinią apie save. Dalyviai teigia, kad partnerystės čia taip pat tampa neatsiejama dalis „Tai vyko organiškai... visą laiką mano galvojimas yra apie partnerius... kaip mes galim būti abipusiai vieni kitiems naudingi.“ (R4) Taip pat čia formuojasi suvokimas, kad darbas su partneriais, tinklo kūrimas yra neatsiejama dalis skatinanti veikti, įgyti resursų: „Be bendradarbiavimo niekur <...> visos mūsų investicijos atėjo iš partnerysčių ir networko.“ (R4). Nors teoriniuose modeliuose bendradarbiavimo gebėjimai priskiriami augimo etapui (žr. 5 ir 6 lenteles), empiriniai duomenys atskleidžia, kad šių gebėjimų užuomazgos formuojasi ankstyvajame etape. Interviu dalyviai pabrėžia, kad ryšių kūrimas, partnerystės ir neformalus bendradarbiavimas yra būtini siekiant paskleisti žinią apie veiklą, gauti pirmuosius išteklius ir tapti matomais rinkoje. Daugelis autorių (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011; Bacigalupo ir kt., 2016)

analizuoja ne pirmąjį momentą, o dominuojančius tų etapų gebėjimus, tad augimo etape šis gebėjimas tampa kritiškai svarbus, o ankstyvajame jis atsiranda organiškai. Baron ir Markman (2003), teigia, kad socialinis kapitalas formuojasi dar prieš verslo augimą, o tai lemia, kad ryšiai formuojasi daug anksčiau nei augimo etapas.

Trečiojoje subkategorijoje išskiriami *komandos būrimo* gebėjimai. Jau minėta, jog ankstyvajame etape svarbu gebėti veikti savarankiškai. Interviu metu, atsiskleidžia, jog dažniausiai šiuo laikotarpiu veikla vykdoma vieno įkūrėjo: „*pradžioje tu darai viską*“ (R5), tad būtinybė yra savarankiškumas. Didėjant užduočių kiekiui ir vystantis idėjai, darosi aišku, jog nepakanka vieno asmens visoms užduotims įgyvendinti. Vienas iš informantų kalbėdamas apie komandos būrimą, pirmiausiai akcentuoja, jog įkūrėjas pirmiausia turi gebėti užduotis atlikti pats, o tik tuomet formuoti komandą: „*Tas gebėjimas atlikti užduotis savarankiškai leidžia startuoti lengviau, ir tik jeigu tu sugebi tą pirminį rezultatą sukurti, tik tada pradėti galvoti apie tai, kad toj vietoj komanda galėtų formuotis.*“ (R3). Ankstyvajame etape pasirodo poreikis formuoti komandą ir pasirinkti tinkamus specialistus, kurie galėtų prisidėti prie komandos augimo: „*Kai pradėdi verslą, tu esi vienas. Reikia pritraukti programuotoją, reklamos specialistą*“ (R5). Komandos būrimo gebėjimai nėra išskiriami, kaip dominuojantys ankstyvajame etape, empiriniai duomenys atskleidžia jų svarbą kaip pereinamąjį gebėjimą tarp savarankiškumo ir komandinio darbo.

Teorinėje dalyje pabrėžiama, kad socialiniai gebėjimai yra išskiriami tik augimo etape. Informantų teiginiuose atsispindi šių gebėjimų svarba ir užuomazgos jau ankstyvajame etape. Teorinės ir empirinės dalies skirtumus gali lemti du esminiai dalykai: (1) Informantai, sunkiai atskiria etapus, kadangi etapai neturi aiškių ribų ir yra persidengiantys, tad apibūdinant būtiniausius gebėjimus galėjo socialinius gebėjimus priskirti ankstesniam etapui nei jis iš tiesų yra. (2) socialinių gebėjimų užuomazgos pastebimos jau ankstyvajame etape, kai įkūrėjas veikia vienas, bet jau kuria pirmuosius ryšius su partneriais, ieško naujų komandos narių (Sarasvathy, 2001; Ries, 2011).

Trečioji kategorija yra susijusi su vadybiniais antrepreneriškumo gebėjimais. Ankstyvajame vystymosi etape išryškėjo du dažniausiai apibūdinami vadybiniai gebėjimai (žr. 10 lentelę). Nors šiame etape dažniausiai vienas asmuo prisiima visą atsakomybę ir vyrauja asmeniniai gebėjimai, tačiau kai, kurie vadybiniai gebėjimai yra neatsiejami jau ankstyvajame startuolio etape.

10 lentelė. Vadybiniai antrepreneriškumo gebėjimai ankstyvajame etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
VADYBINIAI GEBĖJIMAI	VERTĖS KŪRIMAS	R3: „<i>Po produkto kūrimu, kažkokių sprendimų priėmimo... visur tas X'as.</i>“ R5: „<i>Keiti pasiūlymą, keiti produktą, keiti platformą... iteruoji ir bandai atrasti, kas veikia.</i>“ R4: „<i>Labai daug sprendimų reikia priimt, kurie nėra patogūs... tu veiki neapibrėžtumo sąlygom.</i>“ R6: „<i>Testavimas su būsimais vartotojais, užtikrinant produkto veiksmingumą ir kokybę.</i>“
	RINKOS VERTINIMO IR GALIMYBIŲ ATPAŽINIMAS	R6: „<i>Kuo pigiau, kuo greičiau tiesiog pats testuoti, pasileisk... pažiūrėt, ar veikia produktas, ar neveikia.</i>“ R6: „<i>Dabar va testuojam rinkos... po 100 € ant Adų leidžiam kasdieną... žiūrime, kur geriau performina.</i>“ R7: „<i>Verslumas yra tada, kada tu gali kuo pigiau, kuo efektyviau patestuoti verslo idėją rinkoj... kuo greičiau tuos dalykus įgyvendini.</i>“

		R8: „gebėti greitai prototipuoti ir testuoti, atliekant korekcijas pagal rinkos reakcijas.“
--	--	---

Pirmoji subkategorija yra *vertės kūrimas*. Tai ankstyvajame etape išryškėjęs netiesiogiai respondentų įvardijamas gebėjimas. Šis gebėjimas apima supratimą, kaip pakeisti kryptį ar koreguoti produktą, jog jis neštų vertę: „*keiti pasiūlymą, keiti produktą <...> bandai atrasti, kas veikia*“ (R5). Vertės kūrimas respondentų atsakymuose atsispindi kaip praktinis vertės ieškojimas bandymų keliu, pavyzdžiui, vienas iš apklaustųjų akcentuoja testavimo būtinybę: „*testavimas su būsimais vartotojais, užtikrinant produkto veiksmingumą ir kokybę*“ (R5). Kitas dalyvis pastebi, jog didelė to dalis kyla iš neapibrėžtumo ankstyvajame etape: „*po produkto kūrimu, kažkokių sprendimų priėmimo... visur tas X'as*“ (R3). Vertės kūrimas glaudžiai siejasi su realių vartotojų problemų identifikavimu: „*kai pradėdi juos kalbinti, ko jie nori <...> jiems tai labai svarbu*“ (R2). Toks vertės kūrimas atitinka Lean Startup metodologijoje (Ries, 2011) aprašytą principą „*statyk – matuok – mokykis*“ pagal kurią pirmiausiai kuriame vertę, o tik po to pereiname prie sudėtingesnių kompetencijų, šiuo atveju – vadybos.

Antroji subkategorija *rinkos vertinimo ir galimybių atpažinimo* gebėjimai. Šie gebėjimai pasireiškia, per galimybes įsivertinti produktą realioje rinkoje. Vienas iš dalyvių tai apibūdina kaip: „*<...> gali kuo pigiau, kuo efektyviau patestuoti verslo idėją rinkoj...*“ (R7). Rinkos vertinimas ir galimybės atpažinimas yra sistemingas tikrinimas ar tavo produktas pasiteisins šioje rinkoje. Pateikiant vartotojui pasiūlymą gaunamas grįžtamasis ryšys, kuris atskleidžia ar tavo produktas veikia: „*Pirmiausia, nu, tu turi išsitiirti ir suprasti, ar tai, ką tu turi, bus reikalinga... suvokti, koks poreikis tavo produktui ir paslaugai*“ (R1). Kitas dalyvis teigia, kad jie patys atlieka testavimą: „*Testuojam rinkas po 100 € per dieną... žiūrim, kur geriau performina.*“ (R6). Rinkos analizę ir galimybių atpažinimas yra duomenų pagrindu atliekama analizė, leidžianti greitai įsivertinti savo veiklos reikšmę ir esant reikalui ją pakreipti tinkama linkme nepatyrus didelių nuostolių. Rinkos vertinimo ir galimybių atpažinimo gebėjimų svarba atskleidžia ir autoriai (Ries, 2011; Blank, 2013), kurie teigia, kad rinkos pažinimas vyksta per tiesioginę sąveiką su klientais, gaunant grįžtamąjį ryšį. Šis gebėjimas tampa procesu, kuris padeda nustatyti produkto poreikį rinkai.

Empirinio tyrimo metu identifikuoti vertės kūrimo ir rinkos vertinimo gebėjimai atitinka teorinėje dalyje ankstyvajam startuolio vystymosi etapui išskirtus gebėjimus. Informantų patirtys atskleidžia, kad ankstyvajame etape vertė nėra kuriama iš anksto, bet yra formuojama eksperimentuojant, testuojant. Eksperimentavimas ir testavimas, sudaro pagrindą vėlesnių struktūruotų vadybinių ir organizacinių kompetencijų vystymuisi.

Identifikavus ankstyvojo etapo gebėjimus, būtina suprasti, kaip jie yra ugdomi. Pusiau struktūruoto interviu metu išryškėjo, jog ankstyvajame startuolio etape dominuoja patirtinis mokymasis ir kiti mokymosi metodai yra praleidžiami arba užsimenami kaip ne svarbiausi verslo idėjos vystymui. Patirtinio mokymosi svarba ankstyvajame etape atskleidžia, kad respondentai yra praktikai, linkę realiomis sąlygomis išbandyti savo produktus ar paslaugas. Dažnu atveju jie nuo pirmųjų dienų eksperimentuoja, išbando alternatyvas, kurios motyvuoja tobulėti ir mokytis iš savo klaidų ir sėkmių. Šis mokymosi būdas, kai idėjos išbandomos realiomis sąlygomis, tampa itin reikšmingas, nes leidžia praktiškai tikrinti hipotezes ir gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį iš rinkos. (Ries, 2011; Blank ir Dorf, 2012; Kolb, 1984).

Ankstyvojo etapo ugdymosi dimensijoje išskiriama patirtinio mokymosi kategorija. Šioje kategorijoje identifikuojama 2 dažniausiai minimos subkategorijos (eksperimentavimo ir mokymosi iš klaidų), kurios atskleidžia mokymosi metodus ankstyvojoje startuolio vystymosi stadijoje (žr. 11

lentele). Teorinėje dalyje ankstyvojo etapo ugdymo metodai buvo apibūdinami per formalizuotas ir neformalias priemones („Lean startup“, „design thinking“, hackatonai). Empirinėje dalyje atsiskleidė, kad antreprenieriai ugdosi per pasikartojimą ir bandymus, apmąstant procesus.

11 lentelė. Patirtinio mokymosi formos ankstyvajame startuolio vystymosi etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
PATIRTINIO MOKYMOSI FORMOS	EKSPERIMENTAVIMAS (KONKREČIAI PRAKTIKUOJANTIS)	R6: „Kuo pigiau, kuo greičiau... tiesiog pasitestuoji, pasileidi reklamą, pasižiūri, ar veikia produktas, ar neveikia.“ R6: „Verslumas yra tada, kada tu gali kuo pigiau, kuo efektyviau pateisinti verslo idėjų rinkoje... kuo greičiau tai padaryti.“ R3: „Eiti ir daryti... kuo mažiau piešti ant popieriaus, kuo daugiau pamėginti.“ R5: „Keiti pasiūlymą, keiti produktą, keiti platformą... daug visko iteruoti ir bandai atrasti, kas veikia.“ R5: „Aš tiesiog nuėjau į Facebooko grupes, į skelbių, visur dėjau savo informaciją, laikinius skrajutes dėjau, ant stotelių klijavau, mieste ant stulpų klijavau savo numerį ir kontaktus. Nu, žodžiu, viską bandžiau, kas turbūt gali ateiti žmogui į galvą, ką gali padaryti su mažu biudžetu, bet daug energijos ir daug noro.“
	MOKYMASIS IŠ KLAIDŲ	R4: „Labai daug sprendimų reikia priimt, kurie nėra patogūs... tu veiki neapibrėžtumo sąlygom.“ R5: Stebėt, kas tau veikia, neveikia dalykai. Na, nereik taip akiai užsisipirgti... R6: „Aš nebandau savo klaidų užgniaužti... būna klaida, ir kažkaip numetam...“ R3: „Gali susmulkinti ir supaprastinti iki to, kad gali kažką padaryti šiandien, kas tau galėtų rezultatą atsakyti kitą savaitę.“

Pirmoji subkategorija yra *eksperimentavimas*. Informantai, akcentavo, jog praktika yra neatsiejama startuolio dalis. Dažniausiai, jie mokosi per bandymus, eksperimentus, testuojant savo idėjas rinkoje. Svarbiausias aspektas kuriant startuolį yra „eiti ir daryti... kuo mažiau piešti ant popieriaus, kuo daugiau pamėginti“ (R3). Ši mintis, akcentuoja eksperimentavimo svarbą, ypatingai ankstyvojoje stadijoje, kai idėja, dar tik yra galvoje. Nors ir produktas neveikia, bet „tu įgavai patirties“ (R6). Eksperimentavimą respondentai, atskleidžia kaip galimybę išbandyti savo produktą ir suprasti aplinką: „Pirmiausia tu turi išsitiirti ir suprasti, ar tai, ką tu turi, bus reikalinga...“. Šis ugdymo(si) būdas prisideda ne tik prie rinkos vertinimo, bet ir antreprenierio gebėjimų ugdymo.

Antrojoje subkategorijoje išskiriamas *mokymasis iš klaidų*. Ankstyvajame etape, kur dažnai respondentai, kaip svarbą elementą mini mokymąsi iš savo klaidų refleksija tampa svarbiu įrankiu mokytis. Refleksijos metu antreprenieris gali įsivertinti kas veikia, o kas ne, bei priimti tinkamus sprendimus tolimesniame veiklos planavime. Refleksija gali vykti per klaidas, kurias darant suprantama ar procesas yra veiksmingas. Vienas iš dalyvių teigia, „jog reikia priimti daug sprendimų, kurie nėra patogūs“ (R4). Mokymasis iš klaidų padeda suprasti situaciją ir išanalizuoti jos reikšmę. Apibūdinamas mokymosi iš klaidų svarbą vienas iš informantų išskyrė, jog pats nėra linkęs mokytis iš savo klaidų: „aš ne tai, kad domėčiausi, kodėl neperformina.. aš tiesiog kitą darau dalyką“ (R6), tai rodo, kad ne visi įkūrėjai yra linkę mokytis iš savo padarytų klaidų ir jas reflektuoti kaip svarbias tolimesniam procesui. Tokie sprendimai gali turėti įtakos tolimesniems procesams ir veiklai. Nors žodis refleksija ir nėra respondentų vartojamas, ankstyvajame etape jis pasireiškia per pasakojimus apie savo patirtis, klaidų ir sėkmių analizavimą ir savo sprendimų peržvelgimą. Tokiu būdu antreprenieris greitai ir efektyviai gali mokytis ir prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Lyginant empirinio tyrimo rezultatus su teorinėje dalyje pateiktais gebėjimais ir jų ugdymo(si) būdus ankstyvajame etape, galima teigti, kad tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina teorines prielaidas kartu atskleidžiant ir praktinius niuansus. Remiantis, empirinėje dalyje išskirtais gebėjimais, galima teigti, kad ankstyvajame etape būdingiausi gebėjimai yra galimybių atpažinimas, vertės kūrimas ir kūrybiškumas. Šie gebėjimai taip pat atsispindi ir teorinėje dalyje (Shane ir Venkataramann, 2000; Bacigalupo ir kt., 2016). Taip pat rezultatai atitinka ir išskirtus ugdymo metodus, nors teorinėje dalyje jie pasireiškia per informalią ir formalią ugdymą, empirinėje šie metodai atsispindi per eksperimentavimą ir mokymąsi iš klaidų. Galima manyti, kad informantų duomenys apibendrina teorinius metodus, atskleidžiant jų veikimo mechanizmą praktikoje. Empirinėje dalyje, ankstyvajame etape išryškėjo ne tik gebėjimai, bet ir asmeninės savybės, tokios kaip savarankiškumas, drąsa veikti ir smalsumas. Šios asmeninės savybės buvo įvardijamos kaip ankstyvojo etapo varomosios jėgos. Asmeninės savybės tampa tarsi prielaidos, kurios sudaro sąlygas gebėjimams formuotis. Empiriniai duomenys teorinę analizę papildė įžvalgomis susijusiomis su asmeninėmis savybėmis, atskleidžiant antreprenierių patirtis.

3.2.2. Augimo startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė

Sėkmingai įgyvendinus idėją ir perėjus iššūkiams grįžta kelią, startuolis pereina į augimo etapą. Jei ankstyvajame etape įkūrėjo gebėjimai pasireiškė per drąsą pradėti, savarankiškumą ar kūrybiškumą, tai augimo etape jie niekur nedingsta. Susiformavę gebėjimai išlieka ir yra vystomi toliau, tik vienu jų reikšmė mažėja, o kitų išryškėja. Analizuojant augimo etapo kompetencijų raišką suformuotos 3 kategorijos: asmeninių, socialinių ir vadybinių gebėjimų kategorijos, kuriose identifikuojamos subkategorijos.

Analizuojant *asmeninių gebėjimų kategoriją* išskirtos šios subkategorijos, kurios nusako, kokius gebėjimus naujai atranda antreprenieris: *emocinis atsparumas ir analitinis mąstymas* (žr. 12 lentelę). Šie gebėjimai išryškėjo, klausant informantų pasakojimų apie jų verslo keitimąsi ir prisitaikymą nepastoviose rinkos sąlygose.

12 lentelė. Asmeniniai antreprenierio gebėjimai augimo etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
ASMENINIAI GEBĖJIMAI	EMOCINIS ATSPARUMAS	<i>R4: kažkur man baimę pamaišė... mano refleksija vyksta per asmeninę prizmę... jeigu kažkas neveikia šiandien, tai kas iš tikrųjų neveikia.</i> <i>R6: „...kaip pas mus dažnai būna, kad juodos dienos, tiesiog atrodo, kad ką padarysi, ką prisiliesi, kad ir ką padarysi – nieks neišeina</i>
	ANALITINIS MĄSTYMAS	<i>R3: „kartais tai gali būti sistemų klausimai, jeigu nesugebi išvystyti sistemos, kuri veiktų be tavęs...“</i> <i>R6: „...testuojam rinkas po 100 € ant Ads'ų... žiūrim, kur geriau performina.“</i>

Augimo etape asmeninių gebėjimų kategorijoje buvo išskirta *emocinio atsparumo* subkategorija, kuri informantai sieja didėjančia atsakomybe, nuolatinio neapibrėžtumu ir augančiu psichologiniu spaudimu. Augimo etape antreprenieriai susiduria su realiais veiklos iššūkiams, tokiais kaip finansinės rizikos, sprendimų pasekmės, nuovargis. Informantai šią būseną apibūdina kaip kritines dienas: „dažnai būna, kad juodos dienos“ (R6), tačiau kartu su jomis atsiranda ir tikėjimas „<...>kažkada saulė patekės...“ (R6), tai geriausias pavyzdys emocinio atsparumo ir tikėjimo savo veikla. Kitas

informantas teigia: „kartais pasijauti butelio kakliukas, dėl kurio negali augti toliau įmonė“ (R4), tai rodo, jog kartais ant pečių krentanti našta gali lemti visos įmonės veiklą. Emocinis stabilumas augimo etape remiasi į antreprenierio gebėjimus išlikti stabiliam esant neapibrėžtumo sąlygoms ir jaučiant didelį spaudimą. Informantai atskleidžia, jog šiuo etapu ypatingai jaučiamas spaudimas, padaugėja „juodu dienų“ (R6) ir kai kuriais atvejais jie patys tampa ta jėga, kuri stabdo arba sulėtina įmonės vystymosi procesą. Emocinis stabilumas augimo etape tampa kritinis ne tik antreprenieriui, bet ir organizacijai. Remiantis 5 lentele, augimo etape didėja socialinių gebėjimų svarba (komandos būrimo, motyvavimo). Emocinis nestabilumas lemtu, kad kūrėjas negali efektyviai vykdyti veiklos, nes jo emocinė būseną tiesiogiai veikia komandinį klimatą (Cope, 2011). Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad būtent antreprenieris turi būti pavyzdys komandai, išlaikyti veiklos kryptį ir motyvuoti kitus. Emocinis atsparumas tampa tarsi jungiamasis gebėjimas siejantis asmeninius ir socialinius gebėjimus, kurie užtikrina tolimesnį organizacijos vystymą.

Augimo etape be emocinio atsparumo, informantų teiginiuose išryškėjo ir kitas reikšmingas gebėjimas – analitinis mąstymas. Šis gebėjimas tampa priemone mažinti spėjimų kiekį ir didinti procesų kontrolę. Augimo etape sprendimai pradedami grįsti duomenimis, mažėja spėjimų. Nors teorinėje dalyje, kalbant apie augimo etapą didesnis dėmesys yra skiriamas socialiniams gebėjimams ir išteklių telkimui, remiantis empiriniais duomenimis, galima teigti, kad šių gebėjimų realizavimas neatsiejamas nuo analitinio mąstymo

Didėjant vartotojų skaičiui, plečiantis komandai ir tęsiant produkto ar paslaugos formavimą analitinis mąstymas tampa neatsiejama dalimi. Čia vyrauja jau ne spėjimai, bet pamatuoti ar pasverti sprendimai. Atsiranda poreikis turėti aiškų biudžetą: „<...> aiškų biudžetą <...> pabandyti apskaičiuoti, kada įvyks tas lūžio taškas“ (R1), tokiu būdu pradedama vertinti savo galimybes, analizuojamos galimybės produktui ar paslaugai tobulinti, kad ji pasiektų kuo daugiau žmonių: „<...> testuojam rinkas po 100 eur. ant ads ‘u‘“ (R6). Taip pat analizuojama problemos, vertinama, kaip būtų galima spręsti problemas: „reikia bandyti kaip įmanoma daugiau metodų, ieškoti, kas veiki, kas neveikia.. nes net ir nesėkmingi bandymai duos atsakymus“ (R6). Analitinio mąstymo pagalba atsiranda verslo procesų kontrolė, mažėja spėjimo ir daugėja analizės. Informantų teiginius, pagrindžia ir vienas iš autorių, Ries’as (2011) kuris, teigia, kad augimo etape įmonė priima sprendimus remiantis tik turimais išanalizuotais duomenimis. Blank’as ir Dorf’as (2012), pritaria minčiai ir teigia, kad sprendimų priėmimas vyksta remiantis analizuotais dokumentais, kas atitinka analitinį mąstymą.

Kitoje augimo etapo kompetencijų raiškos kategorijoje išskiriami informantų pasakojimuose atspindintys socialiniai gebėjimai. Remiantis jų pateiktais atsakymais išskirtos šios subkategorijos (žr. 13 lentelę): Ryšių palaikymas, užduočių delegavimas. Šių gebėjimų raiška, rodo aiškų perėjimą nuo individualaus veikimo, būdingo ankstyvajam etapui, prie kolektyvinio darbo ir santykių. Šie gebėjimai atitinka teorinėje dalyje išskirtus augimo etapo gebėjimus.

13 lentelė. Socialinių gebėjimų raiška augimo etape

Subkategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
SOCIALINIAI GEBĖJIMAI	RYŠIŲ PALAIKYMAS	R2: „Dabar aš jau turiu milžinišką duomenų bazę <...> Tai dabar man yra bendrauti žymiai paprasčiau, vadinasi, aš į tai nebededu tiek daug energijos“. R7: „Strateginio partnerio turėjimas... naudojant kaip svertą pradiniam įsiliėjimui į rinką“.
	UŽDUOČIŲ PASKIRSTYMAS	R4: „...čia turbūt tas toksai <i>delegavimas ne tikrai darbų, bet ir pačios kompanijos vizijos</i> . Kai aš nesu vienintelė, kuri kuria viziją kompanijos...“ R6: „...mes esam dviese, bet turim pasiskirstę darbus: <i>aš už marketingą, už pardavimus</i> , o jisai <i>už gamybą ir žaliavą</i> .“

Ankstyvajame etape bendradarbiavimas buvo būtina sąlyga startuoliui pradėti veiklą, ieškant partnerių, klientų ir resursų. Bendradarbiavimas svarbus išlieka ir augimo etape, tačiau šiuo etapu svarbu *išlaikyti sukurtą ryšį* su partneriais, naujais komandos nariais. Vienas iš informantų, teigia: „Dabar aš jau turiu milžinišką duomenų bazę <...> Tai dabar man yra bendrauti žymiai paprasčiau, vadinasi, aš į tai nebededu tiek daug energijos“ (R2). Darosi aišku, kad augimo etape bendradarbiavimas yra svarbus tik tiek, kad tie ryšiai, kurie buvo suformuoti būtų išlaikomi ir stiprinami. Kitas informantas daugiausiai dirba ne su komanda, o partneriais, teigia, kad būtina perskirstyti prioritetus ir peržiūrėti su kuo dirbama: „<...> kada dabar jau tų pardavimų dar daugiau padaugėjo ir jų neįmanoma, tai aš buvau priversta klonuoti save ir tada 38 kartus galvojau, kas galėtų dar ateiti man padėti.“ (R1) Remiantis empiriniais duomenimis, galima teigti, kad augimo etape bendradarbiavimas keičiasi iš paieškos į palaikymą ir koordinavimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas ryšio palaikymui su esama komanda ir partneriais.

Ryšio palaikymo svarba, patvirtinama ir teorinėje dalyje, kur augimo etapas siejamas su komandos būrimu ir klientų, partnerių telkimu. Tripathi ir kt., (2019) teigia, kad augimo etape svarbu ne tik plėsti socialinį tinklą, bet ir gebėti jį valdyti, palaikant ilgalaikius santykius su partneriais ir komanda. Mitchelmore ir Rowley (2010) patvirtina, kad socialiniai gebėjimai šiame etape labiau orientuoti į koordinavimą ir veiklos tęstinumą. Augimo etape svarbu tampa ne naujų ryšių kūrimas, bet esamų išlaikymas ir stiprinimas, siekiant tolimesnio startuolio augimo ir stabilumo.

Kitas svarbus socialinis gebėjimas yra *užduočių paskirstymas*. Augant veiklos apimtims, vieno asmens nebepakanka. Ankstyvajame etape yra suburiama komanda. Augimo etape užduotis tampa struktūruotos kaip teigia informantas: „*pradžiai tai buvo organiška, yra daug darbų, juos reikia padaryti, yra mažai žmonių – pasiskirstome darbus ir dirbame. Dabar pagal poreikį ieškomi žmonės, kurie atlieka atitinkamas užduotis*“ (R6). Kuomet deleguojamos užduotys, įkūrėjas gali užsiimti kitais darbais, kurie augimo etape reikalauja daugiau susitelkimo. Taip pat informantai išskyrė, jog kiekvienas komandos narys turi turėti savo sritį ir joje priimti sprendimus: „*Kiekvienas startuolio kūrėjas privalo turėti savo atsakomybės lauką... Organizuojami savaitiniai susitikimai*“ (R7). „<...> ir turi vis labiau atiduoti kitiems komandos nariams“ (R4). Tinkamas užduočių formavimas ir jų paskirstymas nulemia sėkmingą įmonės veiklą. Paskirsčius užduotis antreprenieris atranda daugiau laiko kitiems, svarbesniems darbams. Blank'as ir Dorf'as (2012) taip pat pabrėžia, kad augimo fazėje antreprenieris jau turi pereiti iš veiklos vykdytojo į augančio lyderio vaidmenį, o tai galima pasiekti tik skirstant užduotis. Ries (2011), Harms ir Schwery (2020), taip pat patvirtina informantų mintis,

teigdami, kad augimo etape užduočių paskirstymas tampa būtinybė siekiant stiprinti organizaciją ir procesų valdymą.

Lyginant duomenis teorinėje ir empirinėje dalyje, atsiskleidė gebėjimai aptariami 5 ir 6 lentelėse. Augimo etape daugiausiai koncentruojamasi į socialinius ir išteklių telkimo gebėjimus, kurie siejasi su komanda, ryšių kūrimu. Interviu metu pasakojant savo patirtis, informantai atskleidė ir svarbius asmeninius gebėjimus (analitinį mąstymą, emocinį atsparumą). Išvystyti minėti asmeniniai gebėjimai tampa tarsi jungiamoji dalis tarp ankstyvojo ir augimo etapo gebėjimų rinkinių.

Augimo etape, informantų teiginiuose, neatsiskleidė tik vadybinių gebėjimų kompetencijos, tačiau jos nebuvo minimos ir teorinėje dalyje. Vadybinių gebėjimų kompetencijos ankstyvajame etape galėjo neatsiskleisti, nes respondentai daugiausiai kalbėjo apie emocinį atsparumą, analitinį mąstymą, ryšių palaikymą ir atsakomybės pokyčius. Informantai taip pat, vienu metu dažnai kalba apie etapus, kaip apie vieną ilgą procesą, kuris neturi ryškių ribų tarp etapų, todėl ir gebėjimai atsiskleidžia bendrąją prasme.

Augimo etape formuojantis aiškesniems procesams, susiformavus komandai, kinta ir ugdymo(si) metodai. Šiame etape jie tampa daugiau orientuoti į žinių gilinimą ir praktinių sprendimų paiešką, ne tik eksperimentavimą. Interviu metu atsiskleidė, kad šiame etape vis tiek dominuoja patirtinis mokymasis, bet atsiranda ir neformaliojo ugdymo užuomazgų. 14 lentelėje, analizuojamos augimo etapo patirtinio mokymosi formos. Išskirti 4 pagrindiniai elementai, kurie dominuoja patirtiniame ugdymesi: strateginis eksperimentavimas, reflektavimas, saviugda ir mentorystė, kurie panašūs į ankstyvojo etapo formas yra svarbus ir augimo etape.

14 lentelė. Patirtinio mokymosi formos augimo etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
PATIRTINIO MOKYMOSI FORMOS	STRATEGINIS EKSPERIMENTAVIMAS	R1: „jeigu per tris mėnesius nedavė jokio rezultato, vadinasi kažką reikia keisti“ R5: „gebėjimas greitai adaptuotis“. „kalbėti su vartotoju ir tada pradėti kažką statyti, iteruoti“, R3: „ypač pirmaisiais metais labai svarbu ir mes tai labai dažnai darydavom ir komandos lygmeniu. Dabar mažiau reflektuojam, bet vis dar reflektuojam“
	REFLEKTAVIMAS	R3: „tiesiog bandai leisti efektyviau reklamas, daugiau, stipriau, pigiau, am su kitais žmonėmis ir panašiai. Ir kol galų gale, vat, būtent tiktais po tokios vat stiprios, labai stiprios refleksijos suprantu,“
	SAVIUGDA	R2: „labiausiai padeda saviugda <...> Aš sužinau naujų dalykų.“ R4: „Savižina, savęs emocinis ugdymas, psichologinis ugdymas, atsparumas, tų tokių asmeninių kompetencijų, mano emocinių kompetencijų ugdymas ir lyderystės tokios ugdymas.“
	MENTORYSTĖ	R3: „sutinki su mentoriumi, pasidalini strateginės su juo ir tada, na, tiesiog perspektyva gal tokia pasikeitus, kuri yra už komandos ribos.“ R6: „<...>Ir gal aš, aš jau ką daryčiau, aš tai iš karto mentoriaus ieškočiau, žinai, jeigu daryčiau verslą.“

Eksperimentavimas yra būdingas visiems startuolio vystymosi etapams, augimo etape keičiasi jo pobūdis. Ankstyvajame etape eksperimentavimas siejamas su bandymais ir klaidomis, nuojauta ir hipotezių tikrinimu. Augimo etape, tai tampa duomenimis grįstu ir strategiškai nukreiptu procesu. Strateginis eksperimentavimas aiškiai atsispindi informantų atsakymuose. Vienas jų teigia, kad, tai duomenimis grįsti sprendimai: „*Jeigu per tris mėnesius nedavė jokio rezultato, vadinasi kažką reikia keisti.*“ (R1). Nuoseklus eksperimentavimas ir rėmimasis duomenimis užtikrina sistemingą mokymąsi, vertinant kas veikia, o kas neduoda realios naudos. Toks sistemingas eksperimentavimas atskleidžia naudas ir trūkumus, kuriuos galime greitai pritaikyti rinkos pokyčiams: „*Tas, kas veikė anksčiau, dabar neveikia <...> turi labai greitai adaptuotis*“ (R5). Respondentai atskleidžia, jog nėra vieno teisingo kelio, kuriuo gali eiti „*ir jis yra tik vienas – tu pradėti daryt pats, eksperimentuoti*“. Prie strateginio eksperimentavimo prisideda ir grįžtamojo ryšio vertinimas „*Kalbėti su vartotoju ir tada pradėti kažką statyt, iteruot.*“.

Šios įžvalgos atitinka išskirtus augimo etapo bruožus. Teorinėje dalyje augimas siejamas su išteklių telkimu, komandos formavimu ir klientų pritraukimu, tai procesai, kuriems būtini strategiškai pagrįsti sprendimai. Pasak Ries (2011), augimo etape sprendimai turi būti priimami patikrintu mokymusi, tai kai kiekvienas eksperimentas vertinamas per aiškius rodiklius. Blank'as ir Dorf'as (2012), pabrėžia, kad augimo etape pereinama iš hipotezių testavimo prie pasikartojančių ir įvertinamų procesų kūrimo. Eksperimentavimas augimo etape įgauna strateginį pobūdį, nes grindžiamas duomenų analize ir aiškiais kriterijais.

Antroji subkategorija yra *reflektavimas*. Nors jis atsispindėjo ir ankstyvajame etape, augimo etape jis įgyja naują turinį, tai apima ne tik savo klaidų, bet ir komandos bendrų sprendimų ir darbų pasiskirstymą: „*Atsisėsti ir galvoti apie situaciją, mokėti susirašyti punktus*“ (R7). Kitas informantas, pasakodamas apie įmonės veiklą, atskleidė, jog dėka reflektavimo pavyko pastebėti, kad reklama nedavė realios naudos, dėl to teko stabdyti veiklą. Tai atskleidžia, jog tinkamas procesų reflektavimas padeda nustatyti realias naudas ir trūkumus, kurie gali nešti didelį nuostolį. Reflektavime atsiranda ir grįžtamojo ryšio svarba: „*išsiunčiu žinutes ir paklausiu, kas buvo gerai, kas buvo ne taip*“ (R2). Vienas iš informantų taip pat akcentavo, jog „*kalbėti su vartotoju ir tada pradėti kažką statyt, iteruot*“ (R5). Komunikacija su vartotojais ir reflektyvus komandos darbas užtikrina sėkmingą tolimesnę įmonės plėtrą. Empiriniai duomenys koreliuoja su teorinėje dalyje išskirtais gebėjimais ir ugdymo metodais. Teorinėje dalyje augimo etapas siejamas su komandos būrimu, motyvavimu, išteklių telkimu. Reflektavimas apima komandos sprendimų analizę ir veiklų pasiskirstymo vertinimą, taip prisideda prie šių gebėjimų stiprinimo. 6 lentelėje augimo etape išskiriami neformalus ir patirtiniai ugdymo(si) metodai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad refleksija yra šių metodų vidinė išraiška praktikoje, kai antreprenieriai nuolatos analizuoja savo veiksmus ir mokosi iš patirties. Šis metodas atitinka Kolb'o (1984) patirtinio mokymosi ciklą, kuriame refleksija yra būtinybė perėjimui nuo patirties prie naujų sprendimų. Refleksija tampa neatsiejama ugdymo(si) dalis integruojanti įvairius metodus į vieną visumą.

Saviugda tampa neatsiejama dalimi, ji dominuoja ne tik augimo, bet ir kitose etapuose, kadangi glaudžiai siejasi su asmens norų tobulėti. Saviugdą informantai apibūdina kaip informacijos ieškojimą, problemų sprendimą ir mokymąsi, kai to norima: „*informacijos ieškojimas pagal esamą poreikį*“. Vienas iš informantų teigia: „*Mokiausi, ieškojau informacijos... tiesiog bandžiau kurti startuolius*“ (R3) ir tai jam padėjo tobulinti savo gebėjimus. Kai informantai pastebėdavo žinių trūkumą, dažnai minėdavo knygų skaitymą, podkastų klausymą. Pavyzdžiui, vienas iš dalyvių, užsimena apie „*Kitas dalykas yra toną knygų, podkastų, Youtube įrašų... tikrai galima labai*

naudingos informacijos rasti internete“ (R5). Kitas informantas, taip pat akcentuoja savišvietą: „labiausiai padeda saviugda <...> Aš sužinau naujų dalykų, aš prigalvoju naujų dalykų <...> Visą laiką noriu plėsti savo perspektyvą.“ (R2). Saviugda augimo etape yra orientuota į dvi esmines kryptis: greitoji pagalba – „youtube / podkasta“ spręsti techniniams klausimams ir gilioji pagalba „Psichologija/istorija“ asmenybei ir strateginiam mąstymui formuoti. Šie empiriniai rezultatai atitinka teorinėje dalyje pateiktas išvalgas, ypač išskirtus augimo etapo ugdymo metodus, orientuotus į neformalų ir patirtinį ugdymą(si). Saviugda veikia kaip papildomas ir nuolatos veikiantis mechanizmas, užtikrinantis antreprenierio savarankiškumą ir gebėjimą mokytis. Šis ugdymo(si) metodas dera su Kolb'o (1984) patirtinio mokymosi ciklu, kur refleksija ir savarankiškas žinių gilinimas yra būtini, mokantis iš patirties. Ugdymo(si) procese remiantis teorinėmis ir empirinėmis išvalgomis išryškėja saviugdą vaidmuo, kaip nuolatinis ir etapų ribas peržengiantis procesas.

Augimo etape verslai susiduria su sudėtingesniais sprendimais, dėl to pradeda ieškoti ir mokytis iš labiau patyrusių asmenų. Mentorystę informantai supranta kaip praktines konsultacijas, patarimus ir trumpus susitikimus: „dažniausiai, ką tu labai ilgai galvoji ir bandai išspręsti, kažkas yra tau jau tiek kartų jau pragyvenęs ir jeigu tu paklaustum ir tau pasakyti, tu, žinai, ten pusę metų problemą išspręstum“.(R3) Mentorai tampa atspirties tašku su kuriais derinama veikla: „turiu platų mentorių tinklą ir ir koučingas. Turiu kouč... kas dvi savaites po gerą valandą reguliariai“ (R3). Mentorai tampa neatsiejama startuolio dalimi, nes jie ne tik moko, bet ir suteikia vertingų žinių, kurios padeda vesti verslą į priekį. Vienas iš informantų mentorystėje išvelgia motyvacinę prasmę padedančia judėti pirmyn, „turėti vieną kitą žmogų, kuris yra priekyje... ir, aišku, žmonių, kurie tiki tavim truputį labiau negu tu tiki“ (R4). Remiantis informanto (R4) atsakymu, aiškėja, kad mentorystė atlieka ne tik instrumentinę, bet ir motyvavimo funkciją. Šis aspektas, tiesiogiai siejasi su emocinio atsparumo gebėjimų, nes antreprenieris tampa atsakingu ne tik už save bet ir už komandą. Nors mentorystė ir akcentuojama kaip neatsiejama dalis startuolio vystymesi, kai kurie informantai, teigė jog neturi tiesioginių mentorių. Nors jie neturi mentorių, jie juose išvelgia naudą, o įkvėpimo semiasi iš kolegų ar pasitarimu su kitais verslo atstovais: „kartais tas mentorius yra vienos minutės mentorius <...> Visą laiką ieškau, iš ko mokytis ir tiesiog neužsibūnu ten labai ilgai“ (R5). Informantų pastebėjimai, atitinka Cope (2011) teiginį, kad antreprenierio mokymasis šiame etape yra socialiai konstruojamas, o žinios perduodamos per dialogą ir refleksiją, patirties mainus su labiau patyrusiais. Empiriniai duomenys iš esmės atitinka teorinėje dalyje išskirtus ugdymo(si) gebėjimus, kur mentorystė, koučingas ir mokymasis iš patirties laikomi vienais veiksmingiausių metodų.

Augimo etape, informantai pasakojo ir apie neformaliojo ugdymo ir patirtinio mokymosi svarbą. Galima skirti šią neformaliojo ugdymo subkategoriją: mokymosi aplinkas (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Neformaliosios mokymosi formos augimo etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
NEFORMALIOSIOS MOKYMOSI FORMOS	MOKYMOSI APLINKOS (AKCELERATORIAI, HAKATONAI)	R8: „Akceleratoriai - suteikė daug reikiamų žinių apie startuolio auginimą, sertifikavimą, patentavimą, verslo modelius ir pan.“

Subkategorijoje išskirtos dažniausiai minimos aplinkos, kuriose startuolių įkūrėjai išvelgė naudą buvo hakatonai ir akceleratoriai, vienas iš informantų teigė, kad „Tai čia toksai gal pirmam įgyvendinimui gal sveikas dalykas.“ (R5). Šiose aplinkose jie išvelgia naudą, jog gauna didelį bagažą finansinių, teisinių žinių, kurias gali pritaikyti praktiškai: „Tik yra teisė, finansai, operations, reklama... Yra PR'as... Ir būtent tokioj programoj ateina visi tie atsakymai“(R3). Šie būdai yra

nemokami, todėl apsilankymas net ir neturint lėšų suteikia didelę naudą: „*būtent tokioj programoj ateina visi tie atsakymai, dauguma jų tu gali nemokamai konsultuotis su žmonėmis, kurie yra savo srities profesionalai... galima labai daug savo laiko ir pinigų sutaupyti*“ (R2). Šios programos prisideda prie aiškumo formavimo ir partnerystės plėtojimo „*Susipažįstu su nerealiu žmonėmis... Visur, kur įmanoma, kur aš matau, kad man yra naudinga, aš visur visur dalyvauju*.“ (R2). Mokymosi aplinkos yra būtinos: „*sveika, manau, praeiti vieną kartą ir pamatyti, kad ten kažkokių ten stebuklų nėra, bet irgi tai padaryti geriau kuo anksčiau*.“ (R5), tad dažniausiai verslo atstovai skatina jas praeiti ir kuo anksčiau, kad susikrauti kuo didesnę informacijos bagažą. Šiame procese formuojasi ne tik kietosios kompetencijos ir žinios (teisės, finansų, verslo planavimo srityse), bet ir minkštosios kompetencijos, tokios kaip tinklaveika, drąsa priimti sprendimus ir komunikacijos gebėjimai. Mokymosi aplinkų svarba išskirta ir teorinėje dalyje. Mokymosi aplinkos yra išskirtos, kaip pagrindinės formos teorinėje dalyje. Jos prisideda ne tik prie žinių plėtros, bet ir socialinio rato plėtimo, susipažįstant su kitais verslininkais, investuotojais.

Apibendrinant augimo etapo tyrimo rezultatus, galima teigti, kad šioje stadijoje antreprenieris veikia grindžia struktūruotais išsamiais duomenimis. Jei ankstyvajame etape dominuoja entuziazmas, kūrybiškumas, šiame etape ryškėja poreikis stabilumui, didėjant neapibrėžtumui, atsakomybei ir organizacijai. Asmeninių gebėjimų srityje išryškėja emocinis stabilumas ir analitinis mąstymas. Remiantis empiriniais duomenimis antreprenieris šiame etape susiduria su spaudimu, finansinėmis rizikomis ir sprendimų pasekmių svorio didėjimu, todėl išlikti stabiliam tampa būtina sąlyga. Socialiniai gebėjimai keičiasi, jei ankstyvajame etape būtinybė buvo ryšių kūrimas, tai dabar svarbu tuos ryšius išlaikyti ir gebėti paskirstyti užduotis komandai. Augimo etapo mokymosi metodai pasižymi struktūra. Empiriniai tyrimai rodo, kad patirtinis mokymasis išlieka svarbiausiu, nors vyrauja ir neformalaus ugdymo(si) metodai. Empirinio tyrimo duomenis atitinka teorinėje dalyje analizuojamus ugdymo(si) metodus ir gebėjimus, kurie formuojasi ir yra tobulinami augimo etape.

3.2.3. Vėlyvojo startuolio vystymosi etapas: tyrimo dalyvių patirčių analizė

Nors teorinėje magistro darbo dalyje buvo skiriami 4 startuolio raidos etapai (ankstyvasis, augimo, plėtros ir brandos), šiame tyrime analizuojami tik 3 sujungiant plėtros ir brandos etapą į vieną. Toks skirstymas pasirinktas, nes interviu metu neatsiskleidė aiškios ribos tarp brandos ir plėtros etapų. Pažymėtina, kad startuolių kaip tyrimo dalyvių atrankoje planuota, kad bent 2 dalyviai turėtų būti brandos etape. Dauguma dalyvių savo verslus apibūdina esančius tarp augimo ir plėtros, tačiau nei vienas nepažymėjo brandos stadijos požymių. Startuolių kūrėjams gali atrodyti, jog jų įmonė niekada nebus brandos etape, nes vis ieškoma naujų sprendimų, plėtros galimybių. Tai gana natūralu, nes, kaip pažymi tyrėjai (Blank, 2013; Blank ir Dorf, 2012) realiose sąlygose verslų etapai persidengia, dėl to gali būti sudėtinga tiksliai identifikuoti etapus.

Vėlyvajame etape antreprenieris pereina nuo koordinuojančio vadovo vaidmens į vadovus strategus, kurie ne tik deleguoja užduotis, bet ir geba jas skirstyti pagal svarbą, aktualumą ir kitus požymius. Analizuojant asmeninius antreprenierio gebėjimus vėlyvajame etape išryškėja lyderystės gebėjimai, kurie sutampa su teorinėje dalyje brandos etapui priskiriamais gebėjimais, kai antreprenieris tampa vedliu, gebančiu pasitikėti komanda ir deleguoti užduotis (Glaveckaitė, 2020; Mambolo ir Myres, 2020) (žr. 16 lentelę.)

16 lentelė. Asmeniniai vėlyvojo etapo gebėjimai.

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
ASMENINIAI GEBĖJIMAI	LYDERYSTĖ	R3: „išsukti ir paleist, gal būtų pagrindinis dalykas, tai yra gebėjimas ir noras padaryt kažką, kas generuoja rezultatą turėt gebėjimų ir noro atsitraukt nuo to.“ R8: „Daug stengiuosi dalintis patirtimi, užduoti pagrindines veiklos kryptis ir sužiūrėti, ar einama tinkama linkme, tai pagrindinis vaidmuo, kurį atlieku šiuo metu.“

Šiame etape išryškėja *lyderystės* savybės. Antrepreneris ne tik skirsto užduotis, bet ir tampa lyderiu gebančių vesti ir padėti komandai augti: „Daug stengiuosi dalintis patirtimi, užduoti pagrindines veiklos kryptis ir sužiūrėti <...>“ (R8). Čia antrepreneris virsta asmeniu, vedančiu kitus į priekį. Jis geba paskirstyti atsakomybes, o pats prisiima krypties kūrimo veiklą. Vienas iš informantų, tai apibūdina kaip „Tu esi tas žmogus, kuris veda link tikslo... dabar labiau tame etape, kur yra toks strateginis augimas. <...> netgi vizijos kažkokius elementus atiduodi kitiems komandos nariams“ (R4). Lyderis, vėlyvajame etape geba pasitikėti komanda ir skirti jai daugiau užduočių, patikėti vizijos kūrimą. Augant verslui darosi sudėtinga jį valdyti, dėl to svarbu tinkamai paskirstyti roles ir tęsti pradėtus darbus „Auginti bet kokią verslą yra sudėtinga. Labai daug faktorių... finansai, strategija, kur noriu eiti toliau.“ (R2). Lyderystė čia atsispindi per tikėjimą savo komanda ir jos įgalinimą: „...tie gebėjimai yra labiau orientuoti į <...> tai, kad tu padedi tuos darbus atlikti, nu, įgalini labiau žmones <...> labiau, kad tas pasikeitimas yra, kad tu labai fokusuojiesi į žmones, lydi juos ir stengiesi įgalinti juos, kad jie atsiskleistų“ (R3). Vadovas supranta, jog ne jis vienas kuria viziją, kad šį procesą gali dalintis su komandos nariais ir taip įtraukti juos į veiklos vystymą, suteikiant jiems daugiau erdvės veikti ir klysti.

Analizuojant socialinius gebėjimus, pastebima, kad naujų gebėjimų neatsiranda, pasikeičia tik jų kryptis, gylis ir paskirtis. Čia svarbūs išlieka gebėjimai, kurie išryškėjo ankstyvajame ir augimo etapuose, tačiau jie dabar orientuojasi į kitus dalykus. Tinklaveikos gebėjimai, glaudžiai siejasi su siekiamybe pateikti save išorinėms rinkoms „rezultatas nulis, aš vis tiek toliau leidžiu reklamą <...> Ne. Tu keiti pasiūlymą, keiti produktą, keiti platformą, kuria reklamuoja, auditoriją, keiti, nu, žodžiu. Daug visko iteruoji“. Taip pat šiuo laikotarpiu nebeieškoma partnerių, jie yra atsirenkami struktūruotai ir išlaikomi ryšiai su senaisiais. Respondentai patys pastebi, jog gebėjimai auga kartu, tik skirtinguose etapuose keičiasi jų svarba. Šios mintys patvirtina ir tyrėjų (Blank ir Dorf, 2012; Ries, 2011) nuostata, kad plėtos etape nauji socialiniai gebėjimai nesiformuoja, tik vyksta jau turimų gebėjimų pokytis.

Vėlyvajame etape išryškėja ir svarbus *vadybinis gebėjimas*, kuris atitinka teorinėje dalyje išskirta organizacijos valdymo gebėjimą. Juo siekiama užtikrinti verslo stabilumą ir tvarų augimą. Remiantis interviu duomenimis, tai strateginis mąstymas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Vadybiniai antrepreneriškumo gebėjimai vėlyvajame etape

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
VADYBINIAI GEBĖJIMAI	Organizacijos išteklių valdymas	R5: „dabar reikia atsirinkt, ne ką daryt, o ko nedaryt. Visų pirma reikia labai daug kažko atsisakyti“ R3: „resursai, tai yra tie finansų valdymas <...> projektavimas, a į priekį išteklių“

		<i>R3: „...dedu, tarkim, dabar žymiai daugiau energijos į finansinius šaltinius... tų pačių finansinių tvarumą kūrimą, kad verslas neįeitų į minusą...”</i> <i>R5: „...išlieka tie, kurie greitai sugeba prisitaikyti, atrasti tas veikiančias formules, jas taikinti, skelinti, a, kitose platformose pritaikyti.”</i>
--	--	---

Remiantis informantų atsakymais *organizacijos išteklių valdymas* nėra tik gebėjimas planuoti veiklas, tai aukštesnio lygmens kompetencija, kurią respondentai įvardija kaip gebėjimą atsisakyti, numatyti ir struktūruoti. Vieni iš dalyvių tai įvardija kaip gebėjimą: „*atsirinkti, ne ką daryt, o ko nedaryt*“ (R5). Tokiu būdu siekiama suskirstyti užduotis pagal jų svarbą, taip pat įsivertinti projektus ir laiku atsisakyti minčių, nepatiriant didelių nuostolių, kaip tai padarė vienas iš informantų, kuris pastebėjęs, jog plėtra į užsienį nevyksta sustabdė visą projektą. Pasitelkus strateginį mąstymą siekiama formuoti struktūrą, planuoti veiklą ilgalaikėje perspektyvoje: „*kad visas verslas būtų tvarus, procesai ir taip toliau ir panašiai. Tai pradedam žiūrėti, a jo, į tokį, nežinau, standartizavimą, jeigu taip galima pavadinti*“ (R5). Ilgalaikėje perspektyvoje, tuo siekiama ne tik plėtos į užsienį, bet ir jog verslas būtų stabilus ir tvarus užtikrinant sėkmingą ir pelningą veiklą: „*Dabar dedu daug daugiau energijos į finansinių šaltinių paieškas, į finansinį tvarumą, kad verslas neįeitų į minusą*“ (R3). Išteklių valdymas glaudžiai siejasi su norų plėstis į kitas rinkas, kurti ilgalaikę viziją, nes tai tampa ne spontanišku, bet tvirtai apgalvotu žingsniu: „*...stengias tiesiog įgyvendinti mūsų strategiją ir tada tiesiog, nu, kaip pavyzdys, mes, pavyzdžiui, užsienio plėtra būtų vienas iš tų dalykų.*“ (R3); „*Plėtra šio produkto neatsiejama nuo sertifikavimo ir distributorių paieškos, tad šie etapai vieni esminių šiuo metu.*“ (R8). Antrepreneriai į verslą pradeda žiūrėti ne kaip į siekiamybę parduoti, o į sisteminį požiūrį, kuriuo siekiama didesnės naudos.

Analizuojant ugdymo(si) būdus vėlyvajame etape, neatsiskleidė, jokių naujų kategorijų, kurios nebūtų paminėtos ankstesniuose skyriuose. Remiantis informantų atsakymais, suprantama, jog šiuo etapu antreprenerių mokymasis vyksta kaip integruotas procesas. Tuo pačiu vadovas pats tampa ugdytojų ir patarėjų savo komandai: „*Daug stengiuosi dalintis patirtimi <...>*“ (R8). Visas mokymasis vyksta komandos lygmenyje, dėl to sudėtinga išskirti naujus, nesikartojančius metodus. Šiame etape neišryškėja savitos formos, nes mokymasis vyksta per gebėjimą reflektuoti patirtis, tobulinti procesus ir kurti plėtos viziją, o ne per asmeninę prizmę. Šią mintį pagrindžia ir autoriai (Rae, 2006; Lattacher ir Wdowiak, 2020), kurie verslo brandos etape mokymąsi apibūdina kaip struktūruotą ir orientuotą į bendras organizacijos žinias, o ne vieno asmens tobulėjimą.

Apibendrinant vėlyvąjį etapą, galima teigti, kad empirinio tyrimo rezultatai atitinka teorinėje dalyje pateiktus aspektus. Tyrimas atskleidžia, kad startuolių raida yra labai dinamiška, persidengianti dėl to sudėtinga atskirti etapų ribas. Tai patvirtina, kad antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas yra tęstinis procesas, kurio turinys ir reikšmė kinta priklausomai nuo startuolio vystymosi konteksto.

3.2.4. Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo formaliojo būdu patirtys

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, literatūroje apie antreprenerystės ugdymą (Cope, 2005; Neck ir Greene, 2011; Hägg ir Kurczewska, 2019) dažniausiai skiriamos 3 ugdymo formos: formalusis, neformalusis ir patirtinis. Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia, kad formalusis ugdymas respondentų patirtyse apima tik studijas universitete. Visi informantai neskyrė kitų formaliojo ugdymo formų, prisiminė tik savo studijų laikotarpį. Dėl šios priežasties nuspręsta, jog šiame tyrime formalusis ugdymas bus analizuojamas atskirame poskyryje.

Analizuojant informantų patirtis apie formalųjį ugdymą buvo išskirti formalaus ugdymo privalumai ir trūkumai. Kadangi, antreprenierių požiūris šiek tiek išsiskyrė į studijas ir jų naudą vystyti veiklą realiomis sąlygomis, tad šios subkategorijos padeda suprasti antreprenierių požiūrį į formalųjį ugdymą ir jo naudą jų veiklai bei idėjų kūrimui.

18 lentelė. Formaliojo ugdymo įtaka startuolio veiklai

		Pavyzdiniai (patvirtinantys) teiginiai
FORMALIOJO UGDYMO ĮTAKA	FORMALUS UGDYMO PRIVALUMAI	R3: „nusimi tą spaudimą, kad reikia būtinai ten darbo... tu turi laisvę tada eksperimentuoti“ R7: „Studijos man buvo kaip verslumo supratimo pradžia ir galimybė rasti savo bendrą įkūrėją“.
	FORMALUS UGDYMO TRŪKUMAI	R2: „Tuo tarpu tie, kurie am mokosi, tiksliau, moko kitus iš vadovėlių, (garsiai vartau akis). Todėl, kad, nu, verslas nėra vadovėlis.“ R4: „<...> dažnai man formaliam ugdyme atrodo, kad viskas patiekama iš dalies sudėtingiau iš vienos pusės, iš kitos per paprastai, nes realiom sąlygom, nu dalykai daug sudėtingesni yra iš vienos pusės, pats veikimas..“ R1: „Aš manau, kad Lietuvos universitetai, kolegijos, tikrai labai, labai daug jėgų įdeda į verslo organizavimą, marketingą, bet į pardavimus, kaip parduoti, nu, pas mus yra labai smarkiai dar šita sritis apleista...“ R3: „Formalus vis dar nėra, nu, nėra to tokio tikrai, nu, formalaus ruošimo Lietuvoje antreprenerystės... mes neturim tokios labai aiškos vizijos, tai ką mes norim išsiugdyt...“

Pirmojoje subkategorijoje formalusis ugdymas išskiriamas kaip *vieta kūrybai*. Joje atskleidžiama, jog svarbiausia buvo ne akademinės žinios, o laikas ir laisvė. Vienas iš informantų teigė, „<...> bakalaurs man buvo tiesiog smėlio dėžė, kai tu turi esi kai tu studijuoji, tai nusimi tą spaudimą, kad reikia būtinai ten darbo <...> tu turi laisvę tada eksperimentuoti...“ (R3). Atsiradusią laisvę informantai skiria kūrybiniais procesams, savęs ieškojimui: „...vieniems ji kenkia ir norėtų aiškumo labiau, man tai padėjo ta laisvė“ (R2). Kitas informantas teigia, kad būtent studijų metu prasidėjo: „<...> daugiausiai idėjų ir prasidėjo būtent bakalauro metu.“ (R3). Pastebima, kad būtent studijos: „<...> buvo kaip verslumo supratimo pradžia...“ (R7). Vienas iš dalyvių teigia: „Ankstyvame etape tai buvo itin svarbu dėl žinių stygiaus šioje srityje, nes pagrindas žinių buvo susijęs su techniniais dalykais, tačiau įmonės/startuolio auginimas ir plėtra buvo mažiau žinoma“ (R8). Didžiausią naudą jis įžvelgia būtent techniniuose procesuose, kurios padėjo suformuoti ir suprasti būtent studijos. Studijos antreprenieriams tampa vieta kurti, ieškoti savęs. Šioje erdvėje, jų niekas nespaudžia jie žaidžia tarsi „smėlio dėžėje“ bandydami kurti.

Antrojoje subkategorijoje analizuojamas kritiškas požiūris į studijas. Informantai pabrėžia, kad dažnu atveju suteiktos akademinės žinios nebeatitiko šių dienų realių verslo procesų: „<...> kai mums davė darbą parašyt dirbti su programa, kuri 15 metų jau nebesuportinama net yra <...> Aš supratau, kad tai yra, nu, ten teorija, pati medžiaga, tai yra visiškai apie nieką“. Informantai taip pat pastebi, jog „Dėstoma informacija būna pasenusi“ (R2). Galima pastebėti, kad formalusis mokymasis yra „<...> visą laiką aš į paskaitasėjau, kaip į į tokį, kaip kiek reikia nueiti... formalus mokymasis tokio, kaip nu išsilavinimo labiau arba praplėtimo, nu grynai tokių žinių, tai tai toksai sakyčiau bazinių žinių užtikrinimui“ (R4). Informantai pabrėžia, kad „Formalus vis dar nėra, nu, nėra to tokio tikrai, nu, formalaus ruošimo Lietuvoje antreprenerystės <...> mes neturim tokios labai aiškos vizijos, tai ką

mes norim išsiugdyt...“ (R3). Formalusis ugdymas nepatenkina informantų poreikių. Didžioji dalis informantų, teigia, kad studijos suteikė bazines žinias, kurias kaip pastebi dažnu atveju gali susirinkti patys, praktikos metu. Formalųjį ugdymą lyginant su kitais mokymosi metodais tampa aišku, kad jis vis dar nėra tinkamai pritaikytas ugdyti antrepnerius. Universitetuose taikomi metodai nėra patys naujausi ar aktualiausi, tad antrepneriai orientuojasi į kursus ir darbą su praktikais, siekiant gauti reikiamų žinių.

Apibendrinant formaliojo ugdymo patirtis, suprantama, kad formaliojo ugdymo(si) erdvės gali būti analizuojamos per dvi prizmes. Studijos informantams tapo saugia erdve eksperimentuoti, kurti idėjas ir formuoti pirminį antrepneriškumo suvokimą, ypač esant žinių trūkumui. Kritinis informantų požiūris atskleidžia, kad formalusis ugdymas dažnai neatliepia realių poreikių. Dažnu atveju teikiamos žinios informantų teigimu yra per daug teorinės, pasenusios ar nepakankamai susietos su praktiniais verslo procesais. Remiantis šiais aspektais, darosi aišku, kad formalusis ugdymas nėra pagrindinis antrepneriškumo gebėjimų ugdymo šaltinis. Jis veikia kaip vieta, kurioje galima savarankiškai mokytis, eksperimentuoti, pereinant į kitas ugdymo(si) formas.

Kokybinio tyrimo metu išryškėjo antrepneriškumo gebėjimų dinamika skirtinguose startuolio vystymosi etapuose. Nors mokslinėje literatūroje dažnai skiriami 4 etapai (idėjos, augimo, plėtros ir brandos) tyrimo metu paaiškėjo, kad praktikoje yra sudėtinga atskirti brandos ir plėtros etapus vienas nuo kito, todėl etapai buvo apjungti į vieną vėlyvąjį etapą. Akivaizdu, kad realiomis sąlygomis informantams yra sudėtinga skirti startuolio etapus, todėl dažnu atveju gebėjimai ir jų ugdymo(si) formos persipina. Informantai, startuolius mato, kaip procesą, kuris neturi aiškių pereinančių ribų. Nesant šioms riboms sudėtinga identifikuoti skirtingus etapus. Toks rezultatas patvirtina, kad realiose situacijose startuolių raidos etapai persidengia, o jų ribos nėra griežtos (Blank, 2013; Blank ir Dorf, 2012).

Ankstyvajame etape, kur dominuoja neapibrėžtumas ir nėra aiškumo, daugiausiai dominuoja asmeniniai antrepnerio gebėjimai. Informantai išskyrė smalsumą, kūrybiškumą, drąsą, iniciatyvumą ir savarankiškumą, kaip kertinius gebėjimus, leidžiančius pradėti veiklą ir formuoti pirminę verslo kryptį. Iš esmės, tai atitinka teorinėje dalyje numatytą asmeninių gebėjimų svarbą ankstyvajame etape, tačiau kokybinio tyrimo duomenys papildė šį modelį, atskleidžiamas asmenines savybes (smalsumą), kurios teorijoje, nėra įvardijamos kaip atskira gebėjimų grupė, bet praktikoje yra svarbūs. Ankstyvajame etape taip pat pradeda formuotis socialiniai gebėjimai – komunikacija, bendradarbiavimas, tinklaveika ir komandos būrimas. Vadybinių gebėjimų kontekste išryškėja rinkos vertinimas ir vertės kūrimas, prisidedantys prie antrepnerio supratimo apie kuriamą produktą ir jo naudą. Šiame etape dominuoja ugdymo(si) būdai susiję su bandymais, mokymusi iš klaidų ir eksperimentavimu, kurie sutampa su teorinėje dalyje išskirtais ugdymo(si) būdais.

Augimo etape antrepneriai pereina į labiau struktūruotus sprendimus. Teorinėje dalyje daugiausiai koncentruojamasi į socialinius gebėjimus šiame etape, tačiau informantai, kaip svarbius pažymėjo ir asmeninius gebėjimus. Šiame etape išryškėja tokie asmeniniai gebėjimai kaip emocinis atsparumas ir analitinis mąstymas, kurie padeda susidoroti su spaudimu, finansinėmis rizikomis ir didėjančių atsakomybių mastu. Socialinių gebėjimų srityje svarbiu tampa ne naujų ryšių kūrimas, o jau sukurtų santykių išlaikymas ir stiprinimas. Ugdymo(si) metodų požiūriu, nors aplinkos ir formos tampa įvairesnės, patirtinis mokymasis išlieka dominuojantis. Iš dalies tai patvirtina teorinį modelį, tačiau kartu atskleidžia, kad ugdymo(si) metodų kaita yra laipsniška, o ne griežtai atskirta.

Vėlyvajame etape, kuris apjungia plėtos ir brandos stadijas, atskleidžia aiškų antreprenerio vaidmens pokytį, nuo visko darančio prie lyderio. Šiame etape išryškėja lyderystė, kaip esminis asmeninis gebėjimas ir organizacijos išteklių valdymas kaip kertinis vadybinis gebėjimas. Antrepreneris tampa atsakingas už vizijos palaikymą ir komandos įgalinimą. Socialinių gebėjimų srityje naujų gebėjimų neatsiranda, o turimi gebėjimai įgauna naują pokytį. Šie rezultatai koreliuoja su teorinėje dalyje numatytais brandos ir plėtos etapų bruožais. Būtų galima teigti, kad išryškėja gebėjimai daugiau atitinka brandos etapo požymius, tačiau informantai nesutinka, kad jų įmonė būtų skiriama prie brandos etapo. Teorinėje dalyje išskirti ugdymo(si) būdai, patvirtina, kad šiame etape mokymasis vyksta organizacijos lygiu (refleksijos, patirties perdavimo būdu). Šiame etape išryškėję gebėjimai yra daugiau susiję su brandos etapu, tačiau nei vienas informantas nepatvirtino, kad jų organizacija yra brandos etape. Tokį sprendimą, galėjo lemti ir tai, kad antrepreneriai negali identifikuoti brandos etapo. Jo identifikavimui gali trukdyti, tai, kad pasiekus „lubas“, antrepreneris, ieško būdų, kaip jas apeiti, tobulinant sukurta produktą, įvedant naują. Būtent iniciatyvumas, kuris atskiria brandu startuolį nuo tradicinio verslo, lemia, antreprenerio nesupratimą, kad jo įmonė yra brandos etape.

Remiantis rezultatais, galima teigti, kad informantų teiginiai patvirtina teoriškai pagrįsta antrepreneriškumo gebėjimų ir ugdymo(si) metodų modelį, tačiau tuo pačiu ji praplečia, atskleidžiant ne tik gebėjimų, bet ir asmeninių savybių svarbą steigiant ir auginant startuolį. Tyrimas atskleidė, kad gebėjimų ugdymas nėra linijinis ar griežtai etapais apibrėžtas procesas. Gebėjimų ugdymas, tampa dinamišku, persidengiančiu, kuriame tam tikri gebėjimai išlieka svarbūs visuose etapuose. Skirtinguose etapuose keičiasi tik šių gebėjimų raiška ir reikšmė. Teigtina, kad antrepreneriškumo ugdymas yra nuolatinis ugdymo(si) procesas, glaudžiai susietas su realiomis patirtimis ir veiklos kontekstu.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia apibrėžti startuolį kaip inovatyvią, dinamišką organizaciją, orientuotą į naujas, dažnai rizikingas rinkos galimybes bei pasižyminčią nuolatine adaptacija prie besikeičiančios aplinkos. Tokia organizacija per savo gyvavimo laikotarpį pereina per ankstyvąjį, augimo, plėtros ir brandos etapus, kurių metu organizacija yra vystoma siekiant spartaus augimo ir aukštų veiklos rezultatų. Išskiriami šie esminiai startuolio kaip organizacijos bruožai: *inovatyvumas*, kuris pasireiškia naujų ar iš esmės patobulintų produktų, paslaugų ar verslo modelių kūrimu ir diegimu. *Didelis neapibrėžtumo ir rizikos lygis*, kuomet sprendimai priimami neturint visos informacijos. *Eksperimentavimu grįstas verslo modelis*, kuris orientuotas į hipotezių testavimą ir grįžtamojo ryšio analizę. *Spartaus augimo siekis*, poreikis greitai plėsti rinkas, komandą ir organizacinius procesus. *Lanksti organizacinė struktūra*, užtikrinanti greitą sprendimų priėmimą ir efektyvią reakciją į rinkos pokyčius. *Pozityvus požiūris į nesėkmes*, kurios suvokiamos kaip mokymosi ir tobulėjimo proceso dalis, o ne kaip veiklos stabdymas.
2. Mokslinės literatūros analizės metu identifikuoti antrepreneriškumo gebėjimai, kurių stipriausia raiška ir/arba poreikis yra modeliuojami pagal skirtingas startuolio vystymosi etapus:
 - *ankstyvojo etapo metu* svarbiausi yra galimybių atpažinimas, vertinimas ir kūrybiškumas, kurie glaudžiai siejasi su idėjos kūrimu ir jos įgyvendinimu;
 - *augimo etape* išskiriami komunikavimo, motyvavimo ir išteklių valdymo gebėjimai, kurie šiuo etapu būtini, siekiant sėkmingo įmonės augimo, investuotoju pritraukimo ir komandos subūrimo vieningam tikslui įgyvendinti;
 - *plėtros etape* būtini analitinio mąstymo, finansinio ir ekonominio raštingumo bei sprendimo priėmimo gebėjimai, įgalinantys startuolio įkūrėją tinkamu laiku priimti sprendimus skatinti sparčią veiklos plėtrą ir išsilaikyti dinamiškomis sąlygomis;
 - *brandos etape* svarbiausi gebėjimai yra organizavimo valdymo ir lyderystės, kadangi šiuo metu startuoliai pradeda veikti pagal tradicinių verslų modelį išlaikant startuoliams būdingą inovatyvumą.
3. Teorinė analizė leido identifikuoti šias startuolių antrepreneriškumo gebėjimų ugdymo skirtinguose jų vystymosi etapuose teorines įžvalgas:
 - antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas yra procesas pagrįstas etapais, kuriame skirtinguose startuolio vystymosi etapuose taikomi skirtingi, tačiau vienas kitą papildantys mokymosi metodai. Universalus ugdymo(si) modelis nėra efektyvus, todėl ugdymo formos yra derinamos prie startuolio raidos etapo;
 - ankstyvajame etape efektyviausi yra eksperimentavimu ir kūryba grįsti mokymosi metodai, tokie kaip Design thinking, Lean startup, hakatonai ir pre-akceleravimo programos. Šios ugdymo(si) formos sudaro galimybes ugdyti kūrybiškumą, galimybių atpažinimą vertės kūrimą esant dideliame neapibrėžtumui;

- augimo ir plėtros etapuose antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas persikelia į patirtinį ir socialinį lygmenį, kuriame didelę reikšmę įgyja inkubatoriai, akceleratoriai, mentorystės, bendradarbiystės erdvės ir praktinis mokymasis. Šie metodai formuoja socialinius, išteklių telkimo, strateginio mąstymo ir sprendimų priėmimo gebėjimus;
 - brandos etape dominuoja refleksija ir lyderystės ugdymas. Veiksmingiausiomis ugdymo(si) formomis čia tampa neformalus ir patirtiniai mokymosi metodai, orientuoti į organizacijos valdymą, strateginį stabilumą ir mokymąsi iš patirties. Antrepreneriškumo ugdymas tampa nuolatiniu tobulėjimo procesu, o ne atskira mokymosi veikla.
4. Startuolių įkūrėjų patirčių analizė atskleidžia, kad antrepreneriškumo gebėjimų raiškos ir jų ugdymo(si) ypatumai skirtinguose startuolio vystymosi etapuose pasireiškia skirtingai:
- ankstyvajame startuolio etape dominuoja asmeniniai antrepreneriškumo gebėjimai, tokie kaip kūrybiškumas. Taip pat išryškėjo vadybiniai gebėjimai – galimybių atpažinimas ir vertės kūrimas. Ankstyvajame etape pradeda formotis, tokie socialiniai gebėjimai, kaip komandos formavimas, nors teoriniame modeliavime jis pažymimas, kaip augimo etapo gebėjimas, bendradarbiavimas. Šiame etape antrepreneriai dažniausiai veikia savarankiškai priima sprendimus esant dideliame neapibrėžtumui, patys generuoja ir tikrina idėjas. Gebėjimų ugdymas vyksta per eksperimentavimą, bandymus ir klaidas, kurie tampa pagrindiniu mokymosi būdu;
 - augimo etape išryškėja socialinių gebėjimų svarba. Šiuo etapu, išryškėja tokie gebėjimai kaip komunikacija, bendradarbiavimas, ryšių palaikymas ir komandos formavimas. Vis dažniau kyla emociniai iššūkiai, todėl savirefleksija ir analitinis mąstymas tampa taip pat svarbiais gebėjimais. Nors šiame etape vyrauja, tokios mokymosi aplinkos kaip akceleratoriai, mentorystė, tinklaveika, patirtinis mokymasis išlieka dominuojantis, jis tik papildomas įvairiomis ugdymo(si) aplinkomis;
 - vėlyvajame etape antrepreneris tampa nebetiesioginis vykdytojas, bet strateginis lyderis. Empirinio tyrimo metu šiame etape išryškėjo tokie vadybiniai gebėjimai, kaip organizacijos išteklių valdymas. Taip pat išryškėjo asmeninis gebėjimas – lyderystė. Gebėjimų ugdymas vyksta per mokymąsi iš sukauptos patirties, refleksijos, konsultavimosi su mentoriais ar kitais komandos nariais.
5. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad teorinėje dalyje sukurto modelio struktūra, nurodanti specifinius antrepreneriškumo gebėjimus skirtinguose startuolio vystymosi etapuose, praktikoje pasireiškia su tam tikrais ypatumais. Nustatyta, kad kai kurie gebėjimai, priskiriami konkrečiam vystymosi etapui, dažnai aktyviai pasireiškia ir kituose etapuose. Be to, tyrimas atskleidė, kad startuolio įkūrėjo asmeninės savybės – *tokios kaip smalsumas, iniciatyvumas, drąsa veikti, emocinis atsparumas* – yra reikšmingas veiksnys, formuojantis antrepreneriškumo gebėjimų raišką ir veiksmingumą skirtingose startuolio raidos fazėse.

Rekomendacijos

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir tyrimo duomenų analizė leidžia išskirti šias rekomendacijas startuolių kūrėjams ir švietimo bei mokymo institucijoms.

Startuolių kūrėjams:

- *ankstyvajame etape*: skirti laiką ne tik idėjų kūrimui, bet ir jų išbandymui realiomis sąlygomis. Aktyviai eksperimentuoti – daug testuoti, tikrinti savo hipotezes ir galimybes. Žymėtis savo sprendimus ir bandymus, kad mokymasis būtų sąmoningas. Aktyviai ieškoti neformalių mokymosi aplinkų, kuriose būtų galimybė saugiai eksperimentuoti be finansinės rizikos;
- *augimo etape*: pereiti prie duomenimis grįstų sprendimų, mokantis stebėti pagrindinius rodiklius ir juos analizuojant. Naudotis mentorystės ir koučingo paslaugomis, kurios padėtų spręsti ne tik kylančias problemas, bet ir stiprintų ryšius su esamais partneriais ir komandos nariais;
- *vėlyvajame etape*: pereiti nuo užduočių „vykdytojo“ prie lyderio vaidmens, skiriant daugiau veiklų komandos nariams ir koncentruojantis į strategijos, vizijos kūrimą. Įtraukti komandą į veiklas, kurios susijusios su sprendimų priėmimu, vizijos kūrimu, eksperimentavimu. Organizuoti komandos refleksijos susitikimus, kuriose būtų dalinamasi sėkmėmis ir nesėkmėmis, analizuojami ilgalaikiai tikslai ir perduodama sukaupta patirtis.

Formalaus ugdymo institucijoms:

- kurti studijų programų turinį, kurios būtų diferencijuotos pagal startuolio vystymosi etapus: ankstyvajame – orientuotis į kūrybiškumą, eksperimentavimą. Augimo etape – analitinius gebėjimus, komandos ir ryšių palaikymo. vėlyvajame į organizacijos išteklių ir lyderystės. Atnaujintas turinys, turi pritraukti ne tik jaunus startuolius, bet ir jau realiomis sąlygomis veikiančių organizacijų vadovus, narius. Jiems turėtų būti atnaujinamos žinios apie gebėjimus, ugdymo(si) formas, atskleidžiant formaliojo ugdymo svarbą;
- plėtoti praktinį ugdymo(si) formatą įtraukiant išsūkius grįstą mokymąsi, problemų sprendimo metodus, projektinius darbus, simuliacijas ir mentorystę, kviečiant sėkmingus startuolių įkūrėjus dalintis savo patirtimis. Pastarieji, galėtų siūlyti baigiamųjų projektų temas arba praktikos vietas studentams. Tokiu būdu būtų kuriamas noras įsitraukti į realias veiklas, ugdomi svarbūs antreprenieriškumo gebėjimai, tokie kaip kūrybiškumai, darbas komandoje, iniciatyvumas;
- kurti tinklaveikos ir bendradarbiavimo platformas, jungiančias studentus, mokymo institucijas ir startuolius. Platformose, studentams būtų paprasčiau susisiekti su įvairiais startuoliais, atrasti jų istorijas. Tai turėtų paskatinti veikti ir bandyti. Veiklos skatinimas prisidėtų prie mažėjančios baimės, kuri yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurio startuolis nėra bandomas kurti. Bendradarbiavimo erdvėse, studentai galėtų atrasti naujas erdves eksperimentavimui ir įsitraukimui į startuolių veiklas.
- skatinti tęstinį mokymąsi, derinant virtualias (e-learning, simuliacijos) ir fizines ugdymo aplinkas (inkubatoriai, co-working, mentorystė). Toks derinys užtikrina lankstumą, kuris aktualus startuolių kūrėjams, veikiantiems didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Virtualios aplinkos, užtikrina galimybę greitai pasiekti naujausią informaciją, o fizinės erdvės, leidžia šias žinias nedelsiant pritaikyti praktikoje. Mišri ugdymo formą, užtikrina antreprenierių gebėjimų nuolatinį ugdymą, kuris yra būtinas sparčiai kintančioje aplinkoje.

Literatūros sąrašas

1. Ali, A., Selamat, S. M., Musa, A. H., Antara, P. M., Beta, R. M. D. M., & Baharuddin, F. N. (2024). Preparing future entrepreneurs: fostering innovation through experiential learning in higher education for the demands of the working environment. *International journal of academic research in progressive education and development*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i3/22766>
2. Almeida, F., & Buzády, Z. (2019). Assessment of entrepreneurship competencies through the use of FLIGBY. *Digital Education Review*, 35, 151–169. <https://doi.org/10.1344/DER.2019.35.151-169>.
3. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Union*. [žiūrėta 2025-10-01] Prieiga per internetą: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>
4. Baltrūnaitė, V., & Šekliuckienė, J. (2020). The use of organisational learning practices in start-ups growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 71–89. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080104>
5. Bańka, M., Salwin, M., Kukurba, M., Rychlik, S., Kłos, J., & Sychowicz, M. (2022). Start-up accelerators and their impact on sustainability: Literature analysis and case studies from the energy sector. *Sustainability*, 14(20), 13397. <https://doi.org/10.3390/su142013397>
6. Bańka, M., Salwin, M., Tylżanowski, R., Miciuła, I., Sychowicz, M., Chmiel, N., & Kopytowski, A. (2023). Start-Up Accelerators and Their Impact on Entrepreneurship and Social Responsibility of the Manager. *Sustainability*, 15(11), 8892. <https://doi.org/10.3390/su15118892>
7. Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41-60. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00069-0)
8. Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills. *Journal of Management*, 35(2), 282–306. <https://doi.org/10.1177/0149206307312513>
9. Blank, S. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64–72. [žiūrėta 2025-10-15] prieiga per internetą: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24918w/Recursos/Lean_startup.pdf
10. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch Publishing.
11. Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2023). The lean startup as an actionable theory of entrepreneurship. *Journal of Management*, 49(4), 1200–1225. <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
12. Bortolini, R. F., Cortimiglia, M. N., Danilevicz, A. de M. F., & Ghezzi, A. (2021). Lean startup: A comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765–1783. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>

13. Brendzel-Skowera, K. (2019). Entrepreneurial competencies and their influence on the growth of enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 61–84. <https://doi.org/10.7341/20191513>
14. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
15. Chang, J., & Rieple, A. (2013). Assessing students' entrepreneurial skills development in live projects. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 225–241. <https://doi.org/10.1108/14626001311298501>
16. Chen, P. (2023). The effect of value creation on startups' performance in the digital environment: Evidence from Chinese digital startups. *Sustainability*, 15(5), 4116. <https://doi.org/10.3390/su15054116>
17. Cocchi, N., Dosi, C., & Vignoli, M. (2021). The hybrid model matrix: Enhancing stage-gate with design thinking, lean startup, and agile. *Research-Technology Management*, 64(5), 18–30. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1942645>
18. Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604–623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
19. Cosenz, F., & Noto, G. (2018). Fostering entrepreneurial learning processes through dynamic start-up business model simulators. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 468–482. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.08.003>
20. Costa-Climent, R., Navarrete, S. R., Haftor, D. M., & Staniewski, M. W. (2024). Value creation and appropriation from the use of machine learning: a study of start-ups using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 935–967. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00922-w>
21. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Harvard University Press.
22. Daniel, A. D., Negre, Y., Casaca, J., Patrício, R., & Tsvetcoff, R. (2024). The effect of game-based learning on the development of entrepreneurial competence among higher education students. *Education+ Training*, 66(8), 1117–1134. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2023-0448>
23. Europe Startup Nations Alliance. (2024). *EU startup ecosystem: Driving change – past, present and future: How and why we should all act together*. <https://www.esnalliance.eu/en>
24. European Commission. (2003). *Green paper: Entrepreneurship in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. [žiūrėta 2025-10-15] prieiga per internet: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0027:FIN:EN:PDF>
25. Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7–8), 692–701. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.821318>

26. Fox, J., Pittaway, L., & Uzuegbunam, I. (2018). Simulations in entrepreneurship education: Serious games and learning through play. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 61–89. <https://doi.org/10.1177/2515127417737285>
27. Gautam, P. K., & Gautam, S. (2024). Navigating the Startup Innovation Ecosystem: Strategies for Effective External Resource Management. *The Batuk*, 10(2), 55–71. <https://doi.org/10.3126/batuk.v10i2.68152>
28. Gedmintaitė, L., & Staniulytė, E. (2015). Startuolių verslo sėkmės veiksniai. *Tiltas į ateitį*, 433–437.
29. Giedraitis, A., & Kasnauskė, J. (2015). Regional model of establishment of startups. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(4), 490-500. DOI:10.15544/mts.2015.41
30. Glaveckaitė, Ž. (2020). *Startuolių vystymasis ankstyvojoje stadijoje: kritinių sėkmės veiksnių perspektyva: daktaro disertacija*. Mykolo Romerio universitetas.
31. Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
32. Hägg, G., & Kurczewska, A. (2019). Toward a learning philosophy based on experience in entrepreneurship education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2(3), 176–193.
33. Haldorai, A. (2024). Business incubation and its role in supporting small and medium-sized enterprises in the global economy. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 194–202. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi20240402>
34. Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 21–28
35. Harms, R., & Schwery, M. (2020). Lean startup: Operationalizing lean startup capability and testing its performance implications. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 200–223. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659677>
36. Hidayat, D. (2018). Entrepreneurship training based on experiential learning. In *Proceedings of the 1st International Conference on Education and Technology (ICET 2018)* (pp. 63–68). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icet-18.2018.4>
37. Inamdar, S., & Afroze, S. (2024). Exploring the opportunities and confronting the challenges within business incubation. In *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage* (pp. 29–54). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4302-9.ch002>
38. Jordão, A., & Rossi, C. (2024). *EU startup ecosystem: Driving change – past, present and future: How and why we should all act together*. Europe Startup Nations Alliance. [žiūrėta 2025-04-21]. Prieiga per internetą: <https://www.esnalliance.eu/en>

39. Jurgelevičius, A., & Raišienė, A. G. (2024). Key Factors for Student Startup Success: Insights from Higher Education Professors. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 280-289). Academic Conferences International Limited.
40. Kim, S. J. (2018). A study on the importance of entrepreneurial competency of early technology-based startups using AHP analysis. *Entrepreneurship & ESG Research*, 2(1), 27–45. <https://doi.org/10.54794/enesg.2022.2.1.27>
41. Kleponė, D., & Okunevičiūtė-Neveauskienė, L. (2025). Financial performance and capital structure dynamics of the high-tech startups in the Baltic region. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 153–161. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22184>
42. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
43. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship competence: An overview of existing concepts, policies and initiatives* (EUR 27472 EN). Joint Research Centre, European Commission. <https://doi.org/10.2791/067979>
44. Kumar, R., & Rao, P. (2021). Organizational learning and its influence on the lean startup. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 10(5), 1–8.
45. Kumbhat, A., & Sushil. (2018). Development stages and scaling issues of startups. In S. Dhir & Sushil (Eds.), *Flexible strategies in VUCA markets* (pp. 3–15). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8926-8_1
46. Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093-1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
47. Lewrick, M., & Raeside, R. (2010). Transformation and change process in innovation models: start-up and mature companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 4(6), 515-534. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2010.035711>
48. Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6). <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
49. Lietuvos Respublikos Seimas. (2023). *Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 4 straipsnių pakeitimo įstatymas* (2023 m. gruodžio 14 d. Nr. XIV-2375). [žiūrėta 2025-10-01]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/ae2b0300a16411eea5a28c81c82193a8>
50. Long, W. (1983). The meaning of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 8, 47–59. <https://doi.org/10.1177/104225878300800209>
51. Lopes, C., & Teixeira, R. (2024). Entrepreneurial learning for innovation: A multiple case study. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr240046>

52. Magableh, K. N., & Kannan, S. (2024). Creativity and entrepreneurial orientation in early-stage tech startups. *Preprint*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3902604/v1>
53. Majka, M. (2024). *What are startups and how they differ from traditional organizations.2* [žiūrėta 2025-10-21]. Prieiga per: https://www.researchgate.net/publication/385273276_What_are_Startups_and_How_They_Differ_from_Traditional_Organizations
54. Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Skills required in the different phases of the entrepreneurial process. *Small Enterprise Research*, 27(1), 39–63. <https://doi.org/10.1080/13215906.2020.1730230>
55. Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
56. Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4)
57. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
58. Møller, J. K. (2023). Start-up accelerators as service design and business model. *Design Management Journal*, 18(1), 87–99. <https://doi.org/10.1111/dmj.12089>
59. Morris, T. (2019). Experiential learning: A systematic review and revision of Kolb’s model. *Interactive Learning Environments*, 28, 1064–1077. <https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1570279>
60. Motta, V. F., & Galina, S. V. R. (2023). Experiential learning in entrepreneurship education: A systematic literature review. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103919. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103919>
61. Mutalimov, V., Volkovitckaia, G., Buymov, A., Syzdykov, S., & Stepanova, D. (2021). Professional entrepreneurial competencies and creativity skills formation under the influence of educational practices. *Journal of Technical Education and Training*, 13(4), 42–55.
62. Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2019). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46, 1159–1174. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>
63. Nate, S., Grecu, V., Stavytskyy, A., & Kharlamova, G. (2022). Fostering entrepreneurial ecosystems through the stimulation and mentorship of new entrepreneurs. *Sustainability*, 14(13), 7985. <https://doi.org/10.3390/su14137985>
64. Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>

65. Novaes, A. L. (2024). Development of soft skills in entrepreneurship education: An approach based on experiential learning theory. *RGSA*, 18(10), e08999. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n10-207>
66. O'Flynn, E., Stephens, S., Cunningham, I., Burke, A., & McLaughlin, C. B. (2023). Experiential learning and the entrepreneurial university: An Irish case study. *Industry and Higher Education*, 37(5), 663–672. <https://doi.org/10.1177/09504222221151146>
67. Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2016). The start-up lifecycle: An interpretative framework proposal. In *RSA AiIG Conference Proceedings*. Bergamo, Italy.
68. Peschl, H., Deng, C., & Larson, N. (2020). Entrepreneurial thinking: A signature pedagogy for an uncertain 21st century. *The International Journal of Management Education*, 19, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100427>
69. Peschl, R., Peschl, H., Bortolin, L., & Reid, V. (2023). A case of design-based research methodology to create curriculum for an entrepreneurial thinking course. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100838>
70. Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364–383.
71. Priyadi, H., & Mulyani, A. S. (2024). The concept of entrepreneurship in a business perspective. *Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences (ESA)*, 3(1), 119–128. <https://doi.org/10.55927/esa.v3i1.7571>
72. Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(2), 79–90. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>
73. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.
74. Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, 61–78.
75. Ripsas, S., Schaper, B., & Tröger, S. (2018). A startup cockpit for the proof-of-concept. In G. Faltin (Ed.), *Handbuch Entrepreneurship* (pp. 407–423). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04994-2_21
76. Sakun, H., Stankevych, I., & Yatskevych, I. (2024). Communication efficiency of a startup team in current market conditions. *Pričornomors'ki Ekonomični Studii*, 88. <https://doi.org/10.32782/bses.88-15>
77. Salamzadeh, A., & Kesim Kawamorita, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. Belgrade, Serbia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3624.8167>

78. Santos, S. C., Neumeyer, X., & Morris, M. H. (2019). Entrepreneurship education in a poverty context: An empowerment perspective. *Journal of Small Business Management*, 57(S1), 6–32. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12485>
79. Santoso, B., Priyono, R. T., Junaedi, I. W. R., Priyanto, S. H., & Santoso, D. S. S. (2021). Creating a startup at a university by using Shane's theory and the entrepreneurial learning model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(21). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00162-8>
80. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
81. Schamp, T., & Deschoolmeester, D. (2001). Survival, planning performance and growth of business start-ups: management training matters. In *Entrepreneurship Education-A global view* (pp. 378–416). Ashgate Publishing. [žiūrėta 2025-10-11]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/294263501_Survival_planning_performance_and_growth_of_business_start-ups_management_training_matters
82. Sedeh, A., Caiazza, R., & Pezeshkan, A. (2023). Unraveling the resource puzzle. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 1552–1573. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10024-y>
83. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
84. Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.941640>
85. Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). Sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
86. Silitonga, L., Dharmawan, B., Murti, A., & Wu, T. (2023). Promoting entrepreneurial intentions and competencies through business simulation games. *Journal of Educational Computing Research*, 62, 725–755. <https://doi.org/10.1177/07356331231209772>
87. Startuolis.(2025). In *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. [žiūrėta 2025-10-01]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/startuolis/>
88. Startup Genome. (2024). *The global startup ecosystem report 2024*. [žiūrėta 2025-10-01]. Prieiga per internetą: <https://startupgenome.com>
89. St-Jean, É., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-6>
90. St-Jean, É., & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring. *Journal of Career Development*, 42, 325–338. <https://doi.org/10.1177/0894845314568190>
91. Tan, Y. Y., Tok, L., Lam, L., Lam, C., Koh, A., & Seng, E. (2024). Enhancing entrepreneurial competencies through experiential and reflective learning: a comparative study of the BETA

- module at Singapore polytechnic. *Entrepreneurship Education*, 7(4), 387–416. <https://doi.org/10.1007/s41959-024-00132-7>
92. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350. [žiūrėta 2025-10-01] prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227802298_Explicating_dynamic_capabilities_The_nature_and_microfoundations_of_sustainable_enterprise_performance
 93. Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development. *Information and Software Technology*, 114, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>
 94. Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2018). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
 95. Ulmer, T. A., & Pape, U. (2022). Streamliners, switchmen and bridge builders. *Sustainability*, 14(23), 15694. <https://doi.org/10.3390/su142315694>
 96. Ulvenblad, P. (2008). The challenge of communication in the start-up phase. *Small Enterprise Research*, 16(1), 2–15. <https://doi.org/10.5172/ser.16.1.2>
 97. Vasylyk, A., Varis, I., & Kravchuk, O. (2024). Development of entrepreneurial competencies through informal education. *Social and Labour relations: theory and practice*, 13(1), 1–14. [https://doi.org/10.21511/slntp.13\(1\).2023.01](https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.01)
 98. Vekić, A., Borocki, J., Fajsi, A., & Stojić, S. (2019). Start-up skills as dimension of entrepreneurial attitudes. In *Researching Economic Development and Entrepreneurship in Transitional Economies—7 th REDETE*, Banja Luka. DOI: [10.7595/management.fon.2019.0012](https://doi.org/10.7595/management.fon.2019.0012)
 99. Vohra, N., Sharma, S., & Thomas, N. (2022). Experiencing live action of business. *Journal of Entrepreneurship*, 31, 184–219. <https://doi.org/10.1177/09713557211069333>
 100. Wolf, C. (2022). The role of internal communication in start-ups. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 255–272. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2023544>
 101. Woods, P. A. (2011). "Three Radicalising entrepreneurialism". *Transforming education policy: Shaping a democratic future* (pp. 31–44). Bristol, UK: Policy Press. <https://doi.org/10.56687/9781847427373-004>
 102. Zahra, S. (2021). The resource-based view in startup firms. *Journal of Management*, 47, 1841–1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>
 103. Zozimo, J., N-Yelkabong, A., Lockett, N., Dada, L., & Jack, S. (2022). Beyond the entrepreneur. *Management Learning*, 54, 802–824. <https://doi.org/10.1177/13505076221111399>
 104. Žydzūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Ciklonas.

Priedai

1 priedas. Tyrimo instrumentarijus

Sritis	Klausimai
Startuolio įkūrimas ir vystymosi – kontekstas	1. Papasakokite, kaip gimė startuolio idėja ir kokie pirmieji žingsniai ją įgyvendinant? Kokia buvo Jūsų asmeninė motyvacija pradėti šį verslą? 2. Kaip kito Jūsų idėja ar verslo kryptis vystantis startuoliui? 3. Kaip vyksta komandos organizavimas ir komandos narių atsakomybių paskirstymas? 4. Kaip šiandien apibūdintumėte dabartinį savo startuolio vystymosi etapą (idėjos, augimo, plėtros, brandos ir pan.)? 5. Kokius tikslus ir plėtros kryptis planuojate netolimoje ateityje?
Antrepreneriškumo gebėjimų raiška skirtinguose vystymosi etapuose	6. Ką Jūs pats laikote „antrepreneriškumo gebėjimais“? 7. Kokie gebėjimai, Jūsų nuomone, buvo svarbiausi pradiniam startuolio kūrimo etapui? 8. Kaip šie gebėjimai kito ar plėtėsi, kai startuolis pradėjo augti / ieškoti investicijų / plėstis į rinką? 9. Ar manote, kad tam tikri gebėjimai tampa mažiau ar daugiau reikšmingi priklausomai nuo vystymosi etapo?
Antrepreneriškumo gebėjimų ugdymas patirtiniu būdu	10. Kaip Jūs pats ugdėte ar stiprinote savo antrepreneriškumo gebėjimus? 11. Kokį vaidmenį Jūsų gebėjimų ugdymui turėjo praktinė patirtis, bandymai ir klaidos? 12. Kaip reflektuojate savo patirtį – tiek sėkmes, tiek klaidas? Gal galite pateikti pavyzdį? 13. Kaip keitėsi Jūsų vadovavimo stilius, vaidmuo augant startuoliui? 14. Kaip vertinate bendradarbiavimo vaidmenį su mentoriais, komandos nariais, partneriais savo verslo sėkmei? 15. Ar pastebėjote, kad skirtinguose etapuose reikėjo skirtingų mokymosi formų (pvz., mentorystės, tinklaveikos, eksperimentavimo, savišvietos ir kt.)?
Mokymo(si) metodai ir jų veiksmingumas antrepreneriškumo ugdyme	16. Kokią reikšmę turėjo formalus mokymasis (studijos, kursai, mentorai)? Kokiame etape tai svarbiausia? 17. Kokie mokymosi būdai ar veiklos Jums labiausiai padeda tobulėti kaip antrepreneriui? (pvz.: kursai, mentorystė, patirtinis mokymasis) 18. Kokie sunkumai trukdo Jums tobulėti kaip antrepreneriui? 19. Kokiose antrepreneriškumo aplinkose (inkubatoriai, akceleratoriai, bendrystės erdvės) Jums teko dalyvauti? Kaip šios aplinkos/programos prisidėjo Jūsų asmeninio tobulėjimo? 20. Kaip Jūsų manymu būtų galima tobulinti antreprenerių mokymosi procesą Lietuvoje?
Rekomendacijos startuoliams	21. Į kokius gebėjimus šiandien labiausiai investuotumėte (savo ar komandos)? 22. Kokius patarimus duotumėte kitiems startuolių įkūrėjams apie antrepreneriškumo gebėjimų ugdymą skirtingais vystymosi etapais?

2 Priedas. Tyrimo klausimynas

Gerb. informante,

atliekamas tyrimas yra skirtas magistro baigiamajam darbui Panevėžio technologijų ir verslo fakultete. Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kokie antrepreneriškumo gebėjimai ugdomi skirtinguose startuolio vystymosi etapuose ir kokie mokymosi metodai laikomi veiksmingiausiais antrepreneriškumo ugdyme.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais, išlaikant konfidencialumą ir anonimiškumą. Tyrimo metu nebus renkama informacija, leidžianti Jus identifikuoti. Interviu trukmė apie 45–60 minučių. Jei sutiksite, pokalbis bus įrašomas, siekiant užtikrinti tikslesnį duomenų apdorojimą.

Klausimai	Pastabos
1. Papasakokite, kaip gimė startuolio idėja ir kokie pirmieji žingsniai ją įgyvendinant? Kokia buvo Jūsų asmeninė motyvacija pradėti šį verslą? 2. Kaip kito Jūsų idėja ar verslo kryptis vystantis startuoliui? 3. Kaip vyksta komandos organizavimas ir komandos narių atsakomybių paskirstymas? 4. Kaip šiandien apibūdintumėte dabartinį savo startuolio vystymosi etapą (idėjos, augimo, plėtros, brandos ir pan.)? 5. Kokius tikslus ir plėtros kryptis planuojate netolimoje ateityje? 6. Ką Jūs pats laikote „antrepreneriškumo gebėjimais“? 7. Kokie gebėjimai, Jūsų nuomone, buvo svarbiausi pradiniam startuolio kūrimo etape? 8. Kaip šie gebėjimai kito ar plėtėsi, kai startuolis pradėjo augti / ieškoti investicijų / plėstis į rinką? 9. Ar manote, kad tam tikri gebėjimai tampa mažiau ar daugiau reikšmingi priklausomai nuo vystymosi etapo? 10. Kaip Jūs pats ugdėte ar stiprinote savo antrepreneriškumo gebėjimus? 11. Kokį vaidmenį Jūsų gebėjimų ugdymui turėjo praktinė patirtis, bandymai ir klaidos? 12. Kaip reflektuojate savo patirtį – tiek sėkmes, tiek klaidas? Gal galite pateikti pavyzdį? 13. Kaip keitėsi Jūsų vadovavimo stilius, vaidmuo augant startuoliui? 14. Kaip vertinate bendradarbiavimo vaidmenį su mentoriais, komandos nariais, partneriais savo verslo sėkmei? 15. Ar pastebėjote, kad skirtinguose etapuose reikėjo skirtingų mokymosi formų (pvz., mentorystės, tinklaveikos, eksperimentavimo, savišvietos ir kt.)? 16. Kokią reikšmę turėjo formalus mokymasis (studijos, kursai, mentoriai)? Kokiame etape tai svarbiausia? 17. Kokie mokymosi būdai ar veiklos Jums labiausiai padeda tobulėti kaip antreprenieriui? (pvz.: kursai, mentorystė, patirtinis mokymasis) 18. Kokie sunkumai trukdo Jums tobulėti kaip antreprenieriui? 19. Kokiose antrepreneriškumo aplinkose (inkubatoriai, akceleratoriai, bendrystės erdvės) Jums teko dalyvauti? Kaip šios aplinkos/programos prisidėjo Jūsų asmeninio tobulėjimo? 20. Kaip Jūsų manymu būtų galima tobulinti antreprenierių mokymosi procesą Lietuvoje? 21. Į kokius gebėjimus šiandien labiausiai investuotumėte (savo ar komandos)? 22. Kokius patarimus duotumėte kitiems startuolių įkūrėjams apie antrepreneriškumo gebėjimų ugdymą skirtingais vystymosi etapais?	