

ISM

Vadybos ir
ekonomikos
universitetas

politika.™ ilte

Lietuvos ekonominio potencialo tyrimas



2026 m.

Santrauka

Šis tyrimas gimė iš paprasto, bet nepatogaus klausimo: kokius sprendimus turi priimti Lietuva, vienu metu siekianti augimo, bet ir turinti tikslą keistis, išlaikyti žmones ir užtikrinti valstybės saugumą. Ateitis vis mažiau primena tiesią liniją, todėl mums nepakako dar vienos prognozės ar „vieno teisingo plano“. Pasirinkome karo žaidimų (angl. wargaming) metodą, nes jis leidžia sprendimus siūlyti ir patikrinti ten, kur jie dažniausiai subyra – įtampos sąlygomis, kai susiduria skirtingi interesai, riboti ištekliai ir didelis neapibrėžtumas. Ši prieiga išryškina ne tik idėjas, bet ir jų silpnąsias vietas: kokių prielaidų reikia, kokios kliūtys stabdo, kokios netikėtos šalutinės pasekmės atsiranda, kai graži mintis virsta įgyvendinimu.

Projekto pradžioje aiškiai įvardijome penkias ilgalaikes įtampas, kuriose Lietuvai teks rinktis kryptis: mažėjanti tauta ir augantys lūkesčiai; pramonės inercija ir technologijų proveržis; saugumas ir atvirumas investicijoms; gerovės visuomenė ir našumo ekonomika; valstybinė kontrolė ir institucinis greitis bei lankstumas. Keturiuose sesijose naudojome tą patį ateities scenarijų, kad galėtume matyti, kaip skirtingi sprendimų rinkiniai kuria skirtingas Lietuvos trajektorijas vienodame kontekste.

Šių trajektorių analizė, pagrįsta karo žaidimo dalyvių pozicijomis, išryškino tris pagrindines žinutes. Jos svarbios visiems, kurie formuoja šalies kryptį – sprendimus priimantiems, ekonomikos ir visuomenės lyderiams, žinių kūrėjams ir tiems, kurie kasdien savo darbu ir pasirinkimais kuria valstybę. Šias žinutes atskaitoje apibendrinome trimis glaudžiai susijusiomis sąvokomis: švietimu, atsparumu ir savimone.

Pirmoji žinutė – švietimas yra proveržio sąlyga, o ne „viena iš sričių“. Karo žaidimo dalyvių veiksmų logika parodė, kad, be švietimo kokybės ir veikiančios perkvalifikavimo sistemos, Lietuva neįgalins nei ekonomikos transformacijos, nei technologinių šuolių, nei gebėjimo atliepti naujus valstybės poreikius. Kitaip tariant, švietimas šiame tyrime atsiranda ne kaip „socialinė tema“, o kaip strateginė infrastruktūra, nuo kurios priklauso ir produktyvumas, ir investicijų patrauklumas, ir visuomenės atsparumas. Iš to natūraliai kyla viena iš subtiliausių, bet svarbiausių tyrimo pamokų: net geriausi planai neveikia, jei jiems trūksta žmonių gebėjimų – nuo mokytojų iki vadovų, nuo valstybės tarnybos iki gamyklos meistrų, nuo tyrėjų iki savivaldybės komandos. Šis tyrimas kviečia žiūrėti į švietimą ne kaip į „biudžeto eilutę“, o kaip į ilgalaikį valstybės įsipareigojimą, kurio sėkmę lemia ne vien idėjos, bet ir įgyvendinimo disciplina bei partnerystės.

Antroji žinutė – atsparumas ir pasitikėjimas yra ekonomikos sąlyga, o ne tik saugumo klausimas. Tyrimas atskleidžia, kad, didindamos nepasitikėjimą, priešiškos jėgos siekia rezultatų ne vien per tiesioginį spaudimą, bet ir per institucijų silpninimą bei visuomenės skaldymą. Čia karo žaidimai ypač aiškiai parodo mechanizmą: kai krenta pasitikėjimas, išsiskaido dėmesys, užstringa reformos, silpnėja investicijų aplinka, o visuomenės nuotaika tampa trapesnė. Atsparumas čia reiškia ne šūkį, o kasdienę valstybės ir visuomenės kompetenciją – institucijų pasirengimą, paslaugų patikimumą, aiškią komunikaciją ir bendruomeninį susitelkimą. Tai sritis, kurioje svarbūs ne vien sprendimai „iš viršaus“, bet ir tai, kaip jie pasiekia žmones: ar vietos bendruomenės jaučiasi girdimos, ar viešosios paslaugos veikia, ar viešas kalbėjimas mažina, o ne didina poliarizaciją. Tai taip pat kvietimas matyti, kad ekonomikos stiprybė ir demokratijos kokybė šiuo metu yra glaudžiai susijusios – ir viena kitą palaiko arba ardo.

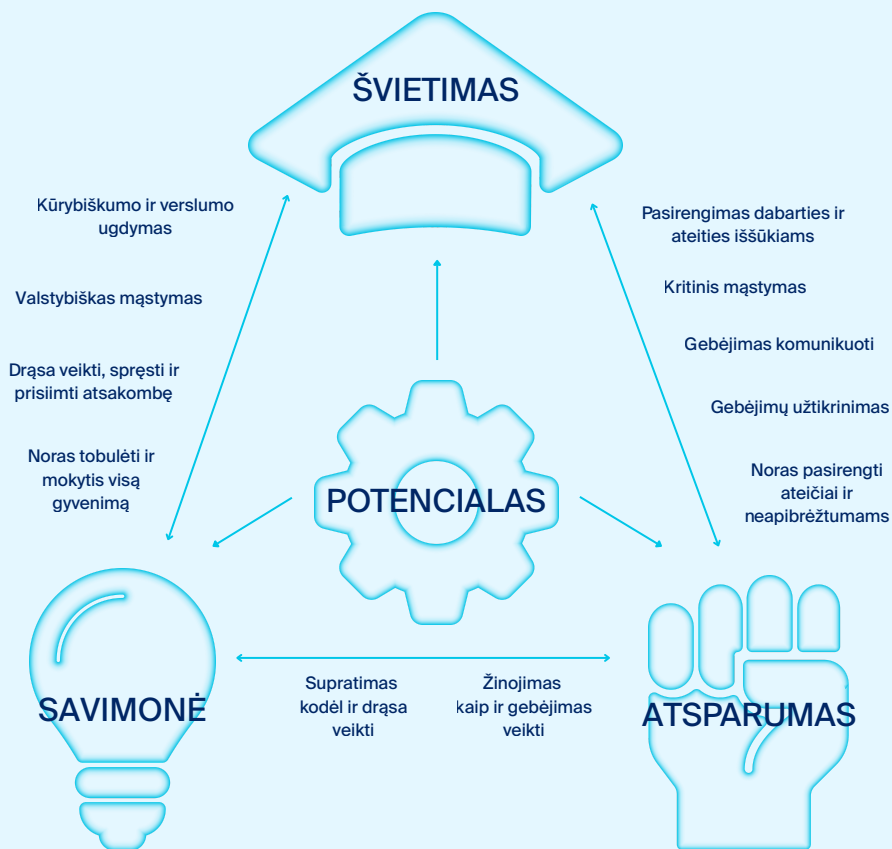
Trečioji žinutė – Lietuvai reikia aiškios savimonės ir drąsos veikti: vietoje vieno „didžiojo plano“ turime rinktis subalansuotą sprendimų rinkinį – neabejotinai reikalingus veiksmus, kelias didelės grąžos kryptis ir priemones rizikai suvaldyti. Tyrimas kviečia atsisakyti iliuzijos, kad neapibrėžtumo sąlygomis galima turėti vieną viską išsprendžiantį sprendimą. Vietoje to siūloma sprendimų disciplina: derinti „būtinus veiksmus“ (angl. no-regret moves), „didelius statymus“ (angl. big bets) ir „apsidraudimą“ (angl. hedges), kad valstybė turėtų kryptį, bet neprarastų lankstumo. Savimonė šiame kontekste reiškia gebėjimą aiškiai pasakyti, kas esame ir ko siekiame, ir turėti drąsos tai įgyvendinti nuosekliai, nepametant ilgalaikių reformų dėl trumpalaikio triukšmo. Tai taip pat kvietimas tęstinumui: kai strategija tampa vien žodžiais, ji nekuria pasitikėjimo. Kai strategija tampa aiškiais prioritetais ir subalansuotu sprendimų rinkiniu, ją lengviau išlaikyti tęstinę, nepaisant politinių ciklų, institucinių pokyčių ir skirtingų interesų.

Remiantis sesijose pasiūlytomis idėjomis ir tarptautinėje praktikoje išbandytais reformomis, ataskaitoje išskiriame dešimt svarbiausių kryptių ir pateikiame jų įgyvendinamumo vertinimą: ar sprendimas realistiškas biudžetui, ar turime pajėgumą jį įgyvendinti institucijose, ir kokią poveikį jis duotų konkurencingumui. Iš jų įgyvendinamumo prasme prioritetą tolesniam vertinimui galima skirti penkioms kryptims: didesnei savivaldybių autonomijai, regioninio gynybos pramonės centro kūrimui, investicijoms į žmonių perkvalifikavimą savivaldybėse ir švietimo orientavimui į technologijas, valdžios-verslo fondui talentams pritraukti ir nacionalinei demografijos ir imigracijos strategijai. Likusios kryptys turi daugiau barjerų, tačiau jos svarbios kaip didesni sistemos pokyčiai, pavyzdžiui, mokyklų tinklo konsolidavimas ar viešųjų paslaugų bazės stiprinimas, šiems sprendimams reikia daugiau susitarimo ir nuoseklaus įgyvendinimo.

Šis tyrimas sąmoningai neuždaro diskusijos – jis ją atveria ir kviečia kalbėti ne tik apie tai, ko norime, bet ir apie tai, ko reikia, kad norai taptų rezultatais: kokios prielaidos būtinos, kokias kliūtis turime pašalinti ir kur turime veikti drauge. Mūsų noras paprastas: kad šios trys žinutės – švietimas, atsparumas ir savimonė – taptų bendru orientyru sprendimams, kurie leis Lietuvai tapti saugesnei, turtingesnei ir labiau pasitikinčiai savimi.

Tyrimo komandos vardu,

Dalius Misiūnas



Įvadas

Lietuvos ekonominio potencialo tyrimą įgyvendino ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, bendradarbiaudamas su nacionaliniu plėtros banku ILTE ir analitiniu žiniasklaidos kanalu „Politika.“. Tyrimas buvo atliekamas į diskusijas įtraukiant 50 šalies verslo, ekonomikos, teisės, akademijos, kultūros sričių lyderių. Taikant karo žaidimų metodą, keturių sesijų dalyviai, siūlydami konkrečius veiksmus bei įvardydami prielaidas bei kliūtis jiems įgyvendinti, ieškojo šalies raidos krypties, kūrė ateities scenarijus.

Šis Lietuvos ekonominio potencialo tyrimas nėra tradicinė studija su viena konkrečia išvada ar aiškiai apibrėžta (laukiama) ateitimi. Siekiant papildyti kitus tyrimus, pasirinkta nauja prieiga, skatinanti labiau struktūruotą diskusiją, kurios metu keliamos idėjos yra atviros konstruktyviai kritikai ir (ne)sėkmei. Tokia prieiga leidžia pamatyti ne tik tai, kas galėtų veikti, bet ir tai, kur bei kodėl sprendimai griūva. Dėl to per keturias žaidimo sesijas, net ir naudojant tą patį išorinių pokyčių scenarijų, susiformavo keturios skirtingos Lietuvos ateities trajektorijos. Tai nėra neišvengiamos ar net tikėtinos ateitys, o veikiau galimybės, kurių realizacija priklauso nuo pasirenkamų veiksmų, esamų raidos prielaidų panaudojimo ir gebėjimo įveikti esamas kliūtis.

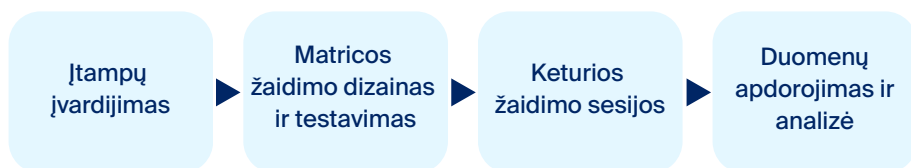
Tyrimo metodas turi savo apribojimus: ribotas kompleksiskumas, priklausymas nuo ateities scenarijaus ir t.t. Siekiami likti metodiškai nuoseklūs, pagrindinę diskusiją apibrėžiamo remdamiesi būtent keturių sesijų metu identifikuotais aspektais. Ši studija nėra pačių autorių siūloma pozicija, bet atspindi apibendrintas penkiasdešimties karo žaidimo sesijose dalyvavusių įvairių sričių lyderių nuomones, išreikštas per žaidimo scenarijaus kontekste pateiktas idėjas ir argumentus, tarp kurių taip pat būta skirtumų. Tą būtina turėti omenyje interpretuojant tyrimo rezultatus.

Pasaulis tampa vis mažiau aiškus ir pažįstamas. Lietuvai reikia atsakyti į klausimus ne tik apie ekonomikos augimą, bet ir apie esamo potencialo panaudojimą, žmones, atsparumą, institucijas. Karo žaidimų metodika leidžia į šią problematiką pažvelgti nauju kampu.

Metodika

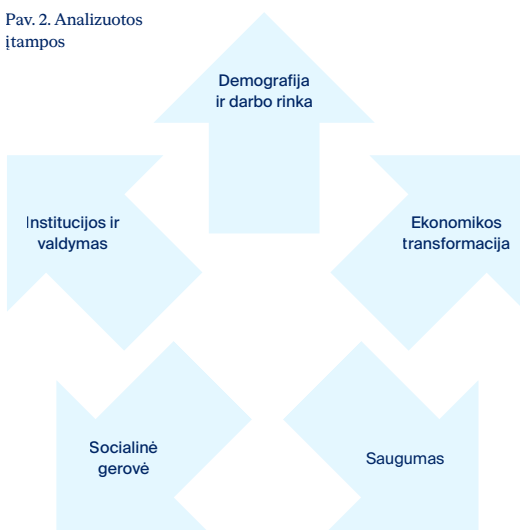
Siekiant pažvelgti į Lietuvos ekonomikos potencialą iš naujos perspektyvos, buvo pasirinkta nestandartinė metodinė prieiga. Ši studija pagrįsta karo žaidimų metodologija, teminiam kontekstui pritaikant Chreso Engle'o sukurtą matricos žaidimų (angl. matrix games) sistemą (Curry, 2020). Svarbu pabrėžti, kad ši analizė ir iš jos kylančios išvados paremtos ekspertinėmis dalyvių įžvalgomis, pateiktomis žaidimo sesijų metu. Jos daugiausiai remiasi kokybine prieiga ir yra labiau žvalgomojo pobūdžio. Aiški žaidimo struktūra leidžia sistemingiau nei įprasta diskusija surinkti informaciją, kuria grįsta analizė. Viena vertus, tai sudaro prielaidas kalbėti apie galimas raidos alternatyvas (keturis skirtingus scenarijus), kita vertus – išryškina esamo potencialo, raidos prielaidų ir kliūčių žemėlapij. Tyrimo procesą sudarė keturi žingsniai (Pav. 1).

Pav. 1. Tyrimo žingsniai



Pirmajame žingsnyje buvo apibrėžtos penkios įtampos (Pav. 2), kuriose Lietuvai reikės priimti sprendimus, siekiant sėkmingo šalies vystymosi. Kiekvienoje iš šių įtampų galima rasti tam tikras priešpriešas. Tauta mažėja, bet lūkesčiai auga? Yra pramonės inercija, tačiau reikalingas ir technologijų proveržis? Būtina auginti saugumo ekonomiką, bet kaip tai gali paveikti jos atvirumą? Koks turėtų būti balansas tarp gerovės visuomenės ir našumo ekonomikos? Kaip išlaikyti tinkamą valstybinės kontrolės lygį užtikrinant ir spartų institucinį veikimo greitį?

Pav. 2. Analizuotos įtampos



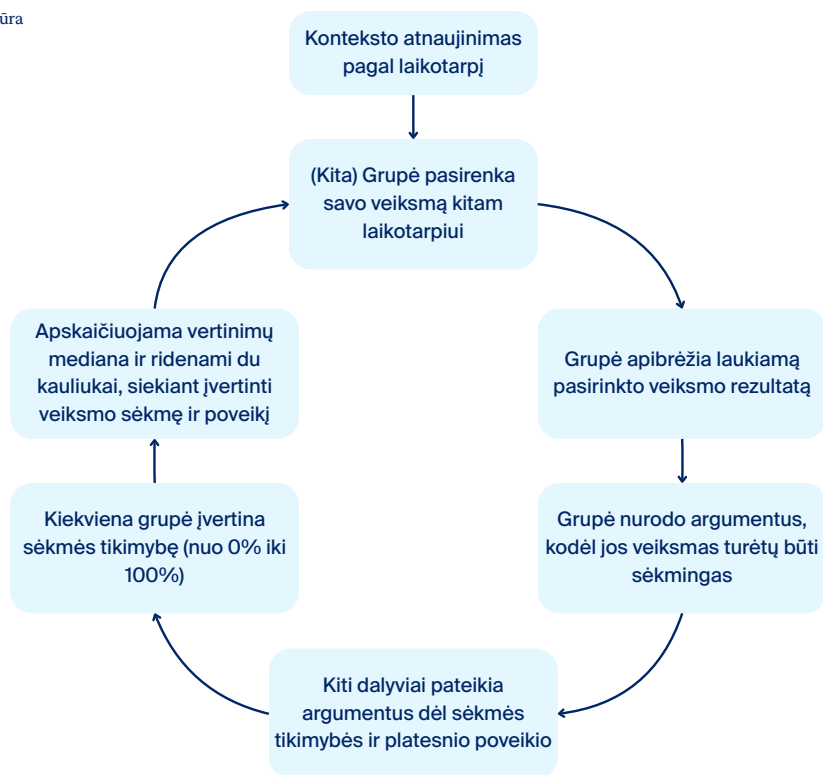
Antrajame žingsnyje pasirinktas konkretus metodas – matricos žaidimas (Pav 3.1 ir 3.2). Jo metu dalyviai gavę vaidmenis^[1] siūlo veiksmus, kuriuos įgyvendintų ėjimui numatytu laikotarpiu. Šio tyrimo kontekste vienas žaidimo ėjimas, priklausomai nuo sesijos ir ėjimo, apėmė penkių-penkiolikos metų laikotarpį, kuriam buvo galima pasirinkti tik vieną veiksmą ir įvardinti laukiamą jo rezultatą. Taikant tokias ribas siekta užtikrinti, kad diskusija būtų sufokusuota ir dalyviai dėmesį skirtų esminiems veiksams, galintiems prisidėti prie sėkmingos valstybės kūrimo ar prie konkrečios žaidėjo atstovaujamos grupės gerovės. Kiekvieną siūlytą veiksmą lydėjo argumentai dėl prielaidų ir kliūčių (kodėl siūlomas veiksmas turėtų ar neturėtų duoti norimo rezultato) bei argumentai dėl poveikio kitoms sritims (pavyzdžiui, veiksmas nukreiptas į saugumo įtampą gali turėti poveikį ir ekonomikos transformacijai). Be penkių įtampų, kaip atskiros sritys papildomam poveikiui, buvo įtrauktos ir biudžetas bei visuomenės santarvė. Apsikeitus argumentais, kiekviena žaidime atstovaujama grupė įvertino tikimybę, kad veiksmas bus sėkmingas. Apskaičiavus vertinimų medianą buvo nustatyta^[2], ar žaidėjų veiksmas atnešė norimą rezultatą ir kokį poveikį jis turėjo kitoms sritims.

Pav. 3.1. Žaidimo struktūra



^[1] Tyrimo dalyvių vaidmenys: darbuotojai, kultūra ir švietimas, nacionalinė valdžia, savivalda, verslas ir priešiškos jėgos. Kiekvieną iš šių grupių sesijose atstovavo po du žmones. Dalyviams rolės buvo priskirtos atsitiktinai.

^[2] Sėkmei įvertinti kaip atsitiktinių skaičių generatoriai buvo naudoti šešiasieniai kauliukai.



Trečiajame žingsnyje dalyviai susipažino su temine informacija apie įtampas, esamą Lietuvos padėtį. Žaidimo metu dalyviams taip pat buvo pateikiama hipotetinio scenarijaus informacija apie tai, kokie procesai įvyko Lietuvoje ir pasaulyje po 2025 m. Šie pokyčiai turėjo įtakos žaidėjų pasirinkimams, lėmė situacijos pokyčius įvardintose įtampose ir keitė veiksmų sėkmės tikimybę. Visose sesijose naudotas tas pats scenarijus, leidžiantis įvertinti skirtingas Lietuvos ateities raidos alternatyvas tomis pačiomis aplinkybėmis. Keturios žaidimo sesijos vyko 2025 m. gruodžio mėnesį. Apibendrinti jų įrašai skelbiami „Politika.“ tinklalapyje.

Ketvirtame žingsnyje atlikta rezultatų analizė, pirmiausia grįsta dalyvių įžvalgomis, pateiktomis žaidimo sesijų metu. Remiantis surinktais ir susistemintais duomenimis – koduojant dalyvių veiksmus, jų poveikį, įvertintas tikimybes, sėkmės prielaidas ir kliūtis – žengta trimis analizės kryptimis (Pav. 4). Taip apibendrinti individualių sesijų scenarijai, apibrėžti agreguoti analizės rezultatai ir identifikuoti svarbiausi dalyvių išskirti veiksmai bei jų realaus taikymo pavyzdžiai.

Pav. 4. Analizės kryptys

Pasakojimas

- Individualūs keturių sesijų pasakojimai
- Keturių Lietuvos ateitys

Tendencijos

- Teminės žaidėjų veiksmų tendencijos
- Prielaidos ir kliūtys šalies raidai

Priemonės

- Žaidėjų veiksmų kategorizacija
- Konkrečių alternatyvų apžvalga

Tyrimo apribojimai. Naudota metodinė prieiga suteikia struktūrą aktualią strateginei analizei. Vis dėlto, ji turi ir aiškius apribojimus. Pirmia, neišvengiamai tenka supaprastinti kompleksiską ekonominę ir socialinę tikrovę iki riboto alternatyvų skaičiaus. Antra, matricos žaidimai pateikia kokybinę informaciją, kuri *paremta ekspertinėmis dalyvių žiniomis*, todėl veiksmų poveikiai nėra vertinami griežtai kiekybiškai ir jų aibė apsiriboja tuo, kas pasakyta žaidimo eigoje. Trečia, žaidimas remiasi konkrečiu scenarijumi, aprašančiu ateities procesus, kurie gali klostytis ir kitaip, o tai gali turėti poveikį tiek siūlomiems veiksams, tiek galimiems jų rezultatams. Ketvirta, neapibrėžtumas ir atsitiktinumai žaidime modeliuojami, tačiau tikrovėje jie gali veikti kitaip (tai buvo matyti ir tarp skirtingų žaidimo sesijų). Atskirų veiksmų priskyrimas vienai ar kitai kategorijai taip pat turi kokybinio vertinimo aspektą. Analizėje išskirti aktualiausi atvejai – tai pavyzdžiai, kuriais remiantis galima pradėti išsamią diskusiją artėjant prie strategiškai svarbių sprendimų. Pateikti reformų įgyvendinamumo Lietuvoje vertinimai subjektyvūs, suskirstantys galimus sprendimus į sunkiau ar lengviau įgyvendinamus pagal šalyje vyraujančias lėšų skirstymo tendencijas. Potencialių reformų rezultatų Lietuvoje vertinimai remiasi kitose šalyse atliktų panašių pertvarkų duomenimis, atsižvelgiant į Lietuvos ekonominį pajėgumą bei investicijas atskiruose sektoriuose. Tai apsiriboja žvalgomio pobūdžio vertinimais, kurių tikslas – susidaryti platų įspūdį, kas reikalinga ir teoriškai įgyvendinama, suteikiant atspirties tašką tikslesniam reformų projektavimui. Tad tyrimo išvados turėtų būti vertinamos kaip teorinės gairės ateičiai, nuo kurių atsispiriant galima pradėti sprendimų paiešką ir diskusiją dėl jų.

Keturios Lietuvos ateitys



Kaip skaityti žaidimą?

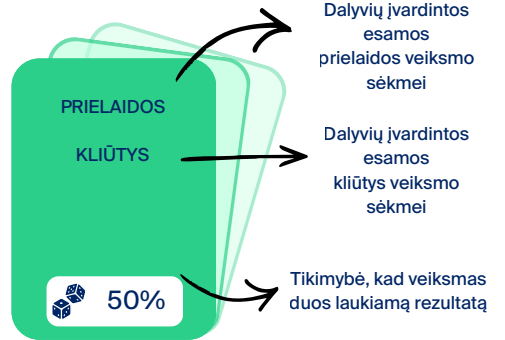
Vaidmenys

-  Darbuotojai
-  Kultura ir švietimas
-  Savivalda
-  Verslas
-  Nacionalinė valdža
-  Priešiškos jėgos

Sritys

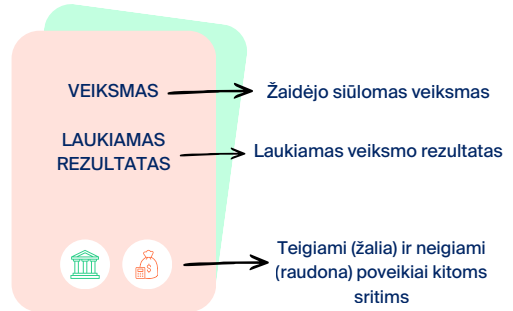
-  Institucijos ir valdymas
-  Demografija, darbo rinka
-  Socialinė gerovė
-  Ekonomikos transformacija
-  Saugumas
-  Biudžetas
-  Socialinė santarvė

Argumentų korta

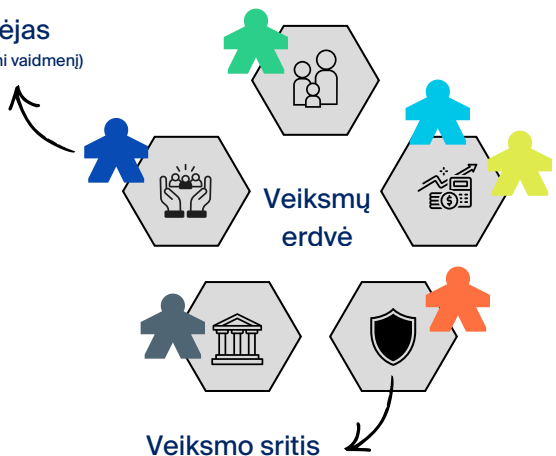


Veiksmo korta

Žalias fonas rodo veiksmo sėkmę, o raudonas - nesėkmę

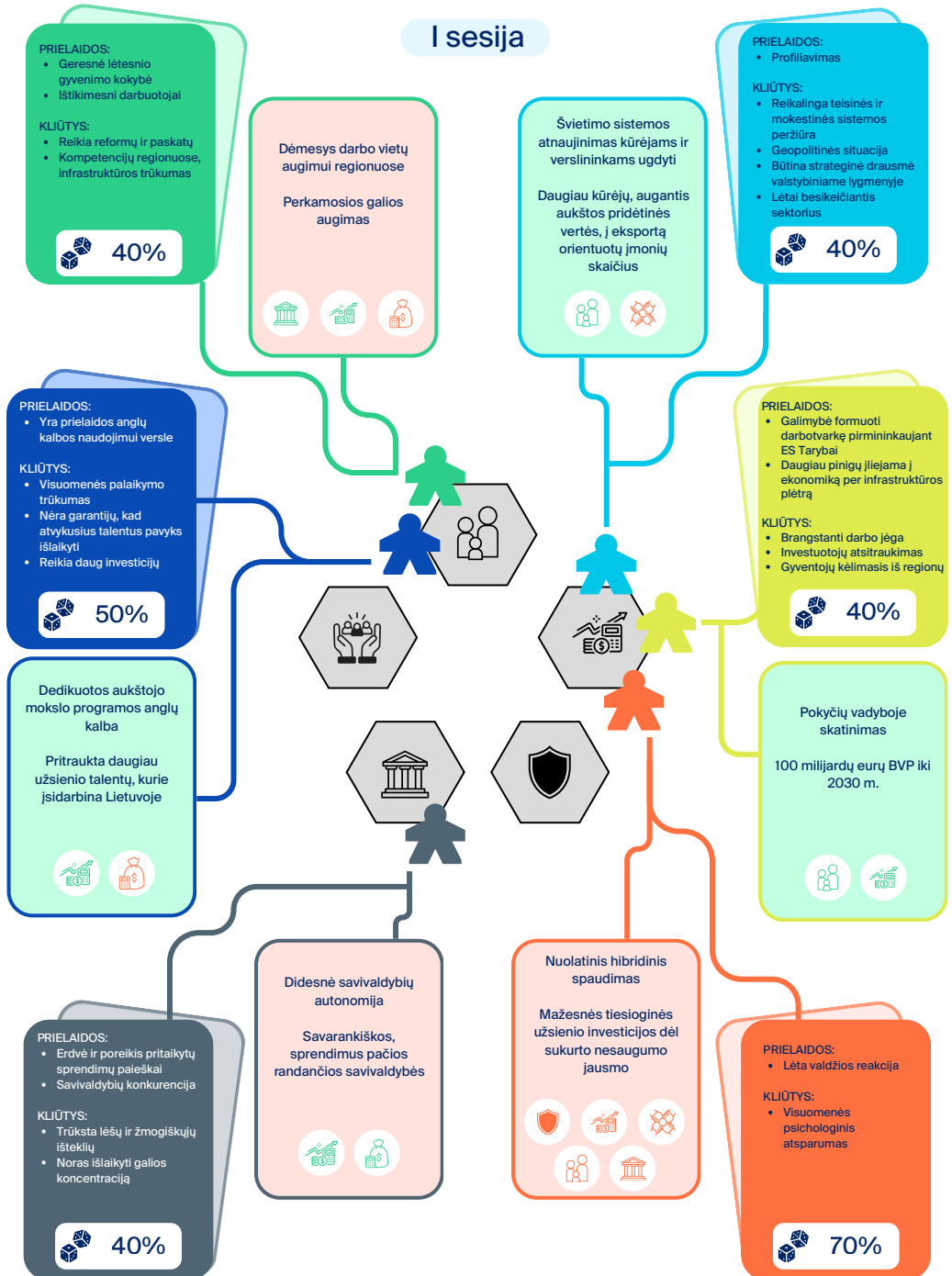


Žaidėjas (spalva žymi vaidmenį)



2025 - 2030

I sesija



2030-2035

I sesija

PRIELAIDOS:

- Potencialas specifinėse srityse (pvz.: IT, drona)
- Platių, ypač dviejų paskirties, kompetencijų spektras

KLIŪTYS:

- Ribotas darbuotojų poreikis gynybos pramonėje
- Reikalingas tiekimo grandinės pertvarka (reikalinga, užtikrinanti nepriklausomumą)
- Neturime ginkluotės gamybos tradicijos
- Trūkumas sąsajų tarp valstybės įmonių, MTEP ir vietinės gynybos pramonės
- Viešųjų įmonių sistemos trūkumai



70%

Darbuotojų perkvalifikavimo sistemos sukūrimas, orientuotas į gynybos pramonę

Darbuotojų perkvalifikavimo ir gynybos pramonės centras, lyderiaujantis Baltijos regione.



Sukurti regioninį saugumo aljansą (Šiaurės Europa, JK, Baltijos šalys, Lenkija, Vokietija, Beneliuksas, galbūt Prancūzija)

Aljanse Lietuva specializuosis gynybos ir dvigubos paskirties produktų gamyboje, siekiant 8% BVP šiai pramonei



PRIELAIDOS:

- Egzistuojanti dvigubos paskirties prekių pramonė
- Sprendimų paieškų būtinybė keičiantis JAV valdmeniu

KLIŪTYS:

- Dublavimasis su NATO
- Galimos įtamos tarp šalių, kurias norima įtraukti į naują aljansą
- Reikalingas darbuotojų persikvalifikavimas



60%

PRIELAIDOS:

- Geopolitinė situacija palanki persiorientavimui į gynybos sektoriaus stiprinimą

KLIŪTYS:

- Trūkumas kompetencijų bendrajame ugdyme, išsūkiui sukurti inžinerines mokyklas
- Lietuvos švietimo sistemos nelankstumas įgyvendinant reformas
- Koalicinės politikos poveikis koncentravimui



50%

Švietimo sistema orientuojama į technologijas ir inžineriją, pritaikomas ir gynybos srityje

Lietuva tampa žinoma, matoma ir geidžiama tiek investicijoms, tiek partnerystėms



PRIELAIDOS:

- Veikianti vidaus investicijų sistema, vietinės investicijos

KLIŪTYS:

- Biurokratijos poveikis procesams
- Rizikas, kad dėl geopolitinės situacijos investicijos iš vidaus bus nukreipiamos į užsienį
- Pensijų sistemos reforma silpnina institucinių žaidėjų pozicijas



70%

Investicijų atstatymas ir skatinimas paskolomis bei subsidijomis, nesiskirstant į užsienio ir vidaus

Investicijos pasiekia lygį, buvusį prieš 2022 m. Rusijos puolimą Ukrainoje



Investicijos į regionų gyventojų socialinę apsaugą, gerinant gyvenimo kokybę

Regionai tampa vyresnio amžiaus žmonėms draugiškais centrais



Žali žmogeliukai užima dalį Latvijos ir Estijos (JAV dėmesys nukreiptas kitur, Europoje stiprėja politinė polarizacija ir radikalizacija)

De facto žlunga NATO atgrasymas, turintis plačių pasekmių visoms sritims



KLIŪTYS:

- Gynybos sektoriaus stiprinimas leidžia tikėtis rimto atsako
- Yra pakankamai laiko pasiręmti tokiems scenarijams
- Nepakankami Rusijos resursai fronto prieš NATO atidarymui



20%

PRIELAIDOS:

- Senstančių visuomenių nariai noriai lugesiam laikui vyksta į tokias šalis kaip Lietuva

KLIŪTYS:

- Dėl populiacijos mažėjimo nebus kam dirbti šiame sektoriuje
- Imigracija gali neturėti efekto, nes kitose šalyse taip pat mažės gyventojų
- Trūksta išskirtinumo regiono viduje



30%

Kultūrinio turizmo skatinimas

Galerijos, teatrai, gastronomija, SPA, kurortai ir gamta – Lietuva – turistų traukos centras.



Teikti daugiau nemokamų paslaugų vyresniems bei skatinti gimstamumą per paslaugas šeimai

2040 metais Lietuvoje bus 3,2 milijono gyventojų



PRIELAIDOS:

- Investicijų yra, klimatas geras, todėl galime tapti traukos centru
- Savivaldybių indėlis gali padėti pasiekti tikslą
- Paslaugos gali palengvinti moterų kasdienės „taksistės“, „aukštes“ ir kitas užduotis

KLIŪTYS:

- Reikalingas visuomenės požiūrio pokytis – turėti daug vaikų turi tapti madinga
- Vien gimstamumo skatinimo nepakaks tikslui pasiekti



60%

PRIELAIDOS:

- Bus poreikis dėl technologijų dominavimo ekonomikoje
- Augantis poreikis biotechnologijoms
- Klimato sąlygos darys Lietuvą šalimi patrauklia atvykti mokyti ir dirbti
- Sėkminga ekonomikos transformacija į gyvybės sritį sudarys sąlygas ir kitiems sprendimams

KLIŪTYS:

- DI ir robotizacija gali sumažinti poreikį techniniams gebėjimams



70%

KLIŪTYS:

- Trumpas viešosios politikos priemonių poveikio laikotarpis
- Tik turtingi žmonės gali leisti sau turėti daug vaikų
- Poreikis mąstymo pokyčiams visuomenėje
- Pastebimi išsilavinimo skirtumai tarp moterų ir vyrų, skatinantys vienišumo problemą



30%

Švietimo perorientavimas į inžineriją, techninius mokymus

Daugiau gyventojų su inžineriniu išsilavinimu

Vystyti demografiją ir skatinti gimstamumą per dotacijas, tėvystės laikotarpio ilginimą

4 milijonai gyventojų



Pradėti ieškoti didesnio santykio su Kinija

Automatizacijos sprendimai, įdarbinant pigias kiniškas technologijas



Rusija pateikia prašymą stoti į Europos Sąjungą

Rusija veikia minkštąja galia, siekdama sugriauti ES iš vidaus; JAV nesikiša, o Kinijos įtaka Europai didėja



KLIŪTYS:

- Karo atmintis dar bus gyva, todėl visuomenei nebus priimtinas tokio lygio bendradarbiavimas
- Lietuva, kitos regiono šalys turi labai aiškia istorinę patirtį su Rusija, todėl tam priešins
- Institucinis pasipriešinimas Rusijoje ir baimė parodyti gyvenimo kokybės atsilikimą nuo ES



6%

PRIELAIDOS:

- Dėl ekonominės situacijos bus aktyviaus poreikis sprendimų paieškai
- Dėl tendencijų Europoje stiprinti bendradarbiavimą su Kinija (pagal duotą scenarijų), Lietuva irgi atsidsurs tokiame kontekste

KLIŪTYS:

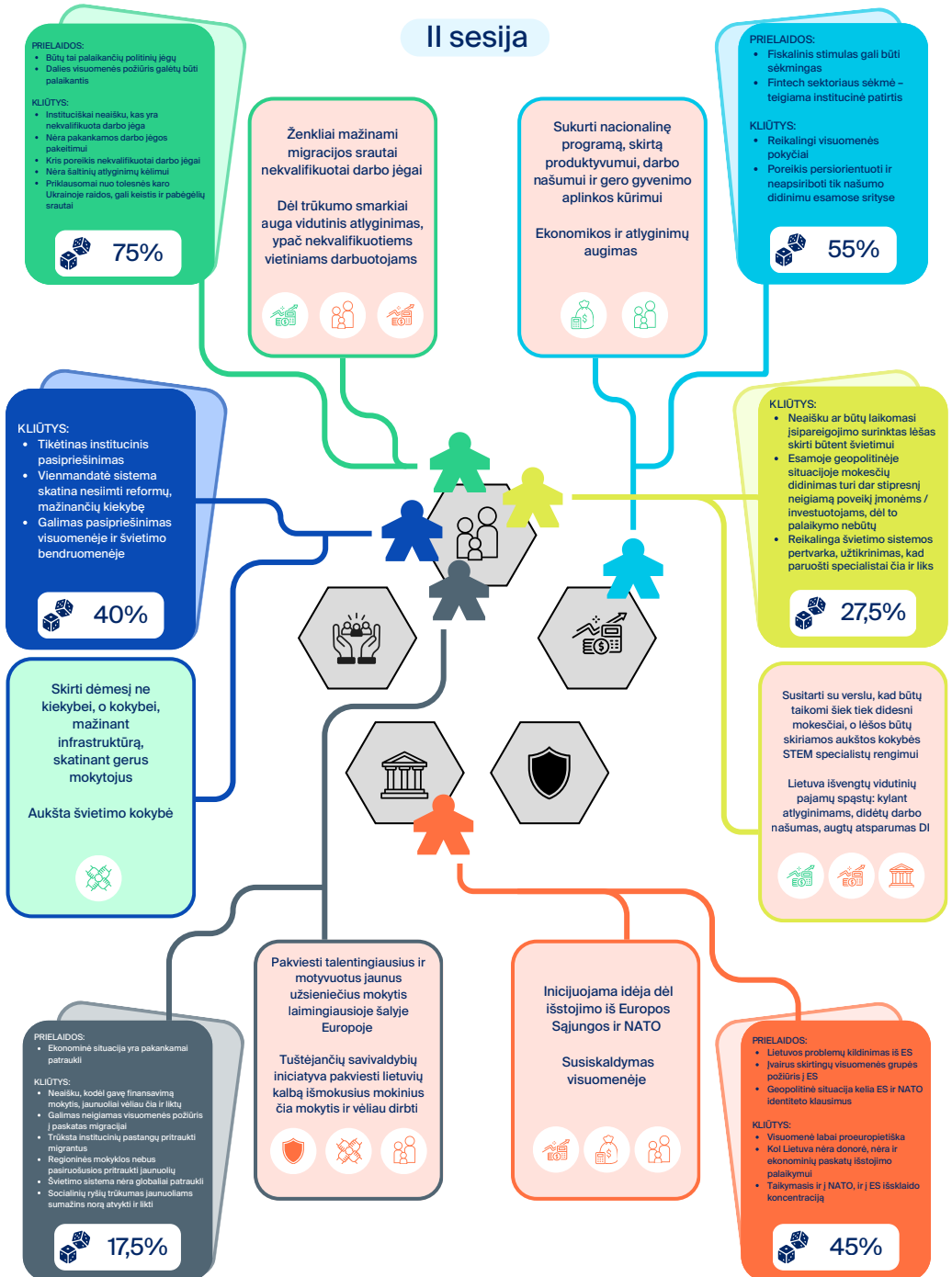
- Dabartiniai santykiai apsuksins geresnio ryšio paieškas



50%

2025-2035

II sesija



PRIELAIIDOS:

- Nuotolinis mokymas leidžia pasiekti regionus bei fizinio lektorijų judėjimo
- Aškes s sąsajos su realiomis darbo perspektyvomis būtų prielaida sėkmei

KLIŪTYS:

- Nuotolinis mokymas šiuo metu laikomas menkai efektyviu, ypač praktinėms specializacijoms
- Mokymas veikia tik esant stipriai vidinei motyvacijai; privalomumas pats savaime jos nesukuria
- Jau dabar egzistuoja daug lengvai prieinamų mokymų, nesistiku, kokių realią naudą jie suteikia



35%

Sukurama privaloma nacionalinė perkvalifikavimo sistema su centrais kiekvienoje savivaldybėje, nekvalifikuoti darbuotojai mokosi pagal ekspertų programas

Visi nekvalifikuoti darbuotojai įgyja paklausią specializaciją, mažėja struktūrinis nedarbas dėl DI ir robotų



Kova su biurokratija: sumažinti ministerijų biudžetus perpus ir identifikuoti perteklines funkcijas

Mažėja biurokratizmo valdymo institucijose



PRIELAIIDOS:

- Mažėjanti biurokratizmui, greičia sprendimų priėmimas

KLIŪTYS:

- Institucinis priešingumas bei politinės valios trūkumas
- ES direktyvų perkėlimas ir vietinis interpretavimas



45%

PRIELAIIDOS:

- Atitinka lietuvišką kultūrinę valzduotę ir mitinę tradiciją
- Galimas žmonių grįžimas arčiau gamtos ir mokesnių bendruomenių

KLIŪTYS:

- Gyvenimo sąlygos ir geopolitinės rizikos ribos geriausių pasaulio mokslininkų pritraukimą
- DI gali prieštarauti klasikinei švietimo sampratai



7,5%

Radikali Lietuvos švietimo transformacija per drąsius sprendimus, pasaulinio lygio universitetų pritraukimą, DI integraciją ir glaudų valdžios, verslo bei visuomenės bendradarbiavimą

Lietuvos švietimo sistema tarp penkių geriausių pasaulyje, čia veikia garsiausi universitetai, šalis tampa pasauliniu akademinio centru

PRIELAIIDOS:

- Esama sudėtinga situacija su kapitalo prieinamumu skatinų naujos sistemos naudojimą

KLIŪTYS:

- Institucinį status quo sunkiau pakeisti
- Priešiškos šalys gali pasinaudoti esama sistema, ribodamos jos naudojimą



80%

Lietuva orientuojasi į alternatyvias kapitalo rinkas, apeidama biurokratišką obligacijų sistemą

Sukurama inovatyvi finansų infrastruktūra, leidžianti investuoti visose kapitalo šakose



Stambinti savivaldybes ir siekti efektyvesnio valdymo, biudžeto panaudojimo ir technologinės transformacijos

Optimizuota, efektyvi, skaitmenizuota ir technologikai pažengusi savivalda



KLIŪTYS:

- Politinės valios trūkumas
- Valstybinių investicijų į susisiekimo infrastruktūrą poreikis



80%

Lietuvos geopolitinė kryptis sąmoningai keičiama, nutolimas nuo ES ir Vakarų pateikiamas ne kaip grėsmė, o kaip „pozityvus“ suartėjimas su Kinija

Laipsniškas politinis ir vertybinis nutolimas nuo ES ir Vakarų, su Rusijos įtaka, grįžtančia netiesioginiu būdu per Kinijos–Rusijos aljansą



PRIELAIIDOS:

- Išsivysčiusios socialinės įtampos ir dalies visuomenės nepasitenkinimas, kylantis dėl automatizacijos ir socialinės atskirties
- Auganti ekonominė ir technologinė priklausomybė nuo Kinijos
- Įgalinui atsisiras spaudimas santykiams normalizuoti
- ES yra fragmentuota ir iš dalies ekonomiškai priklauso nuo Kinijos, tad vieningo spaudimo priedirbtis Kinijai gali nebūti
- Jei Europa nespazdiia, o Kinija vilioja investicijas, politinėje sistemoje atsisiras pasakymo
- Ekonominiai argumentai yra lengvai perduodami visuomenei

KLIŪTYS:

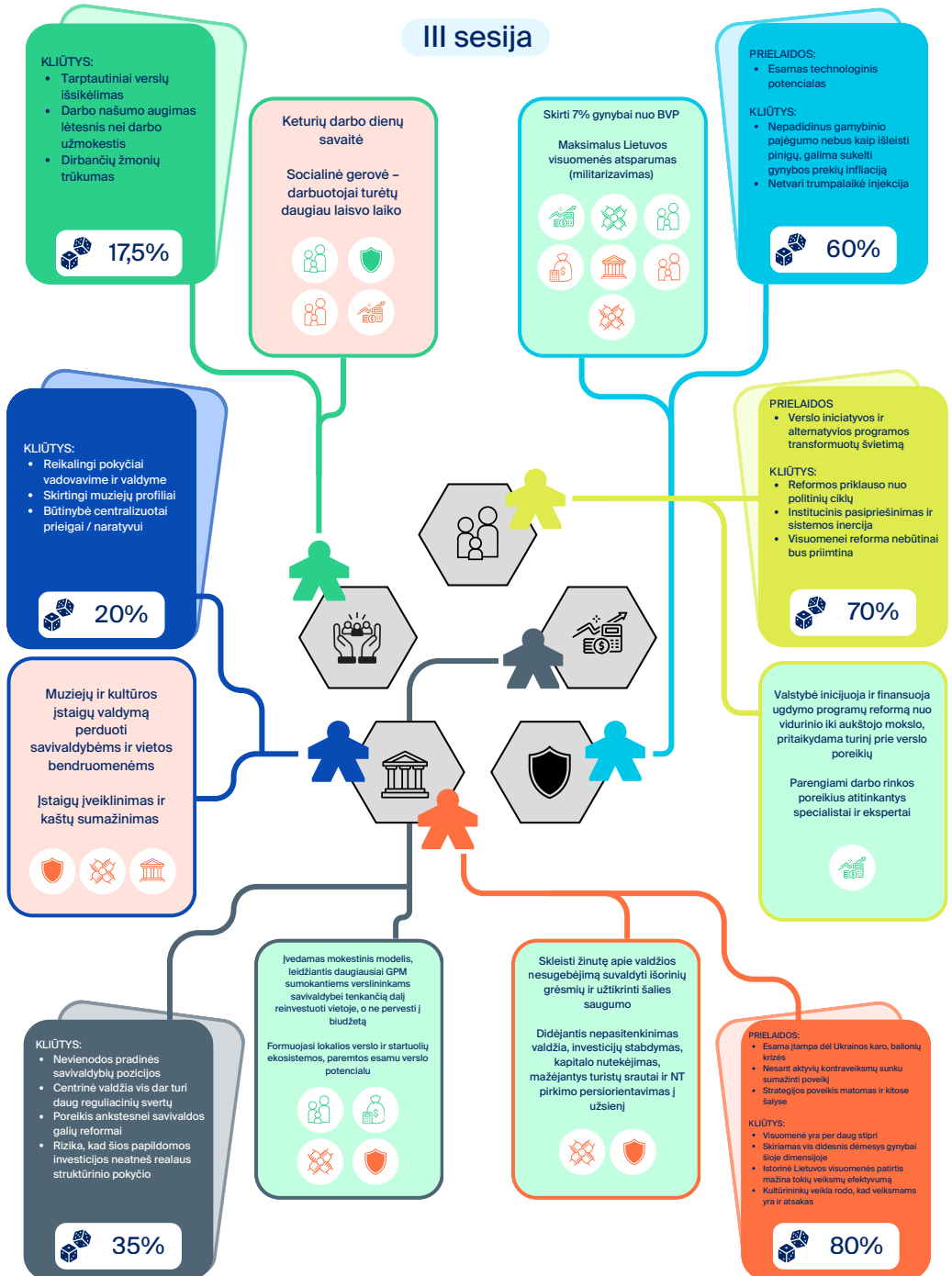
- Lietuva yra tvirtai integruota į Šiaurės Europos–Lenkijos bloką, NATO ir bendrus gynybos įsipareigojimus

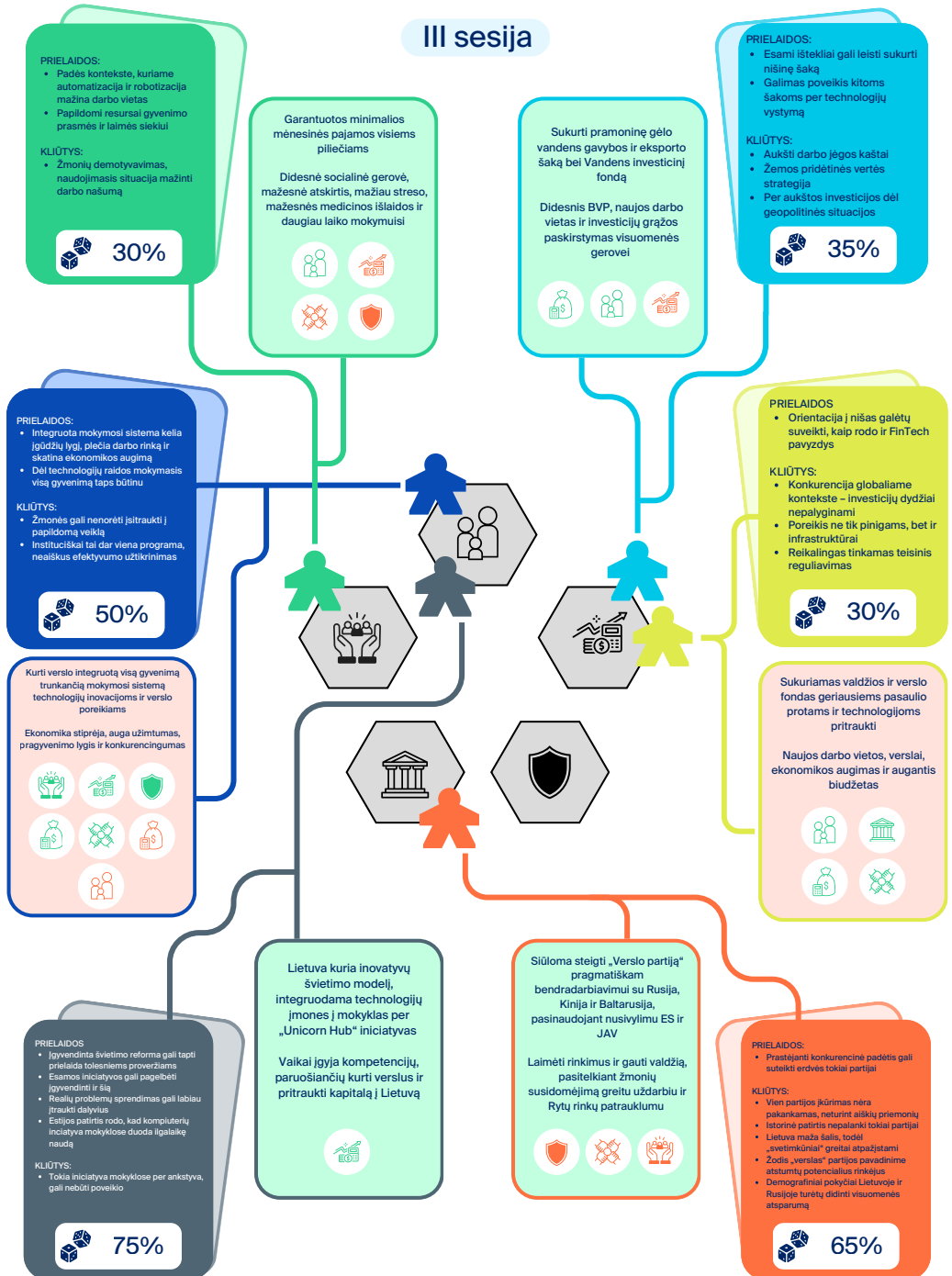


60%

2025-2035

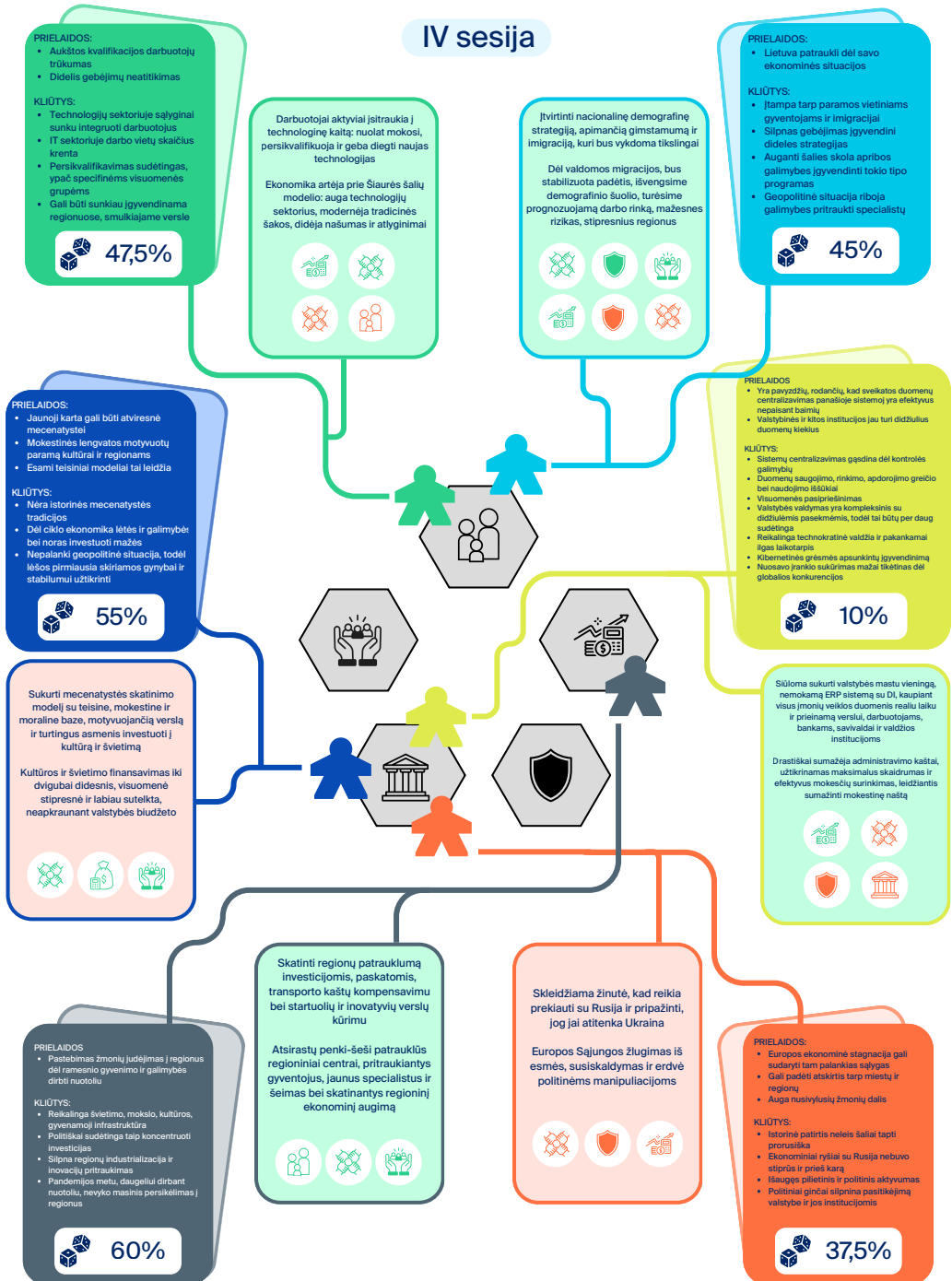
III sesija





2025-2035

IV sesija



PRIELAIIDOS:

- Naudojantis esamomis technologijoms skaitmeninis verslumas galimas
- Auginčios problemos tradicinės ekonomikos šakose skatinis žmones ieškoti naujų galimybių

KLIŪTYS:

- Ne visi nori ir gali tapti verslininkais

55%

Skatinti darbuotojus tapti smulkiais verslininkais, naudojant perkvalifikavimo programas ir prielaimas technologijas

Susiformuotų decentralizuota ekonomika, didėtų žmonių užimtumas, jie patys kurtų darbo vietas



Klaipėdoje ir aplinkiniuose regionuose sukurti naujo tipo išplėstinę laisvąją ekonominę zoną kaip integruotą tarptautinį ekonominį centrą

Proveržis versle, stipresnis nacionalinis saugumas ir didesnis atsparumas geopolitinėms rizikoms, ypač Kinijai



KLIŪTYS:

- Trūksta stiprių mokslo bazių
- Dėl geopolitinės situacijos sudėtinga pritraukti tarptautinius žaidėjus

27,5%

PRIELAIIDOS:

- Turime stiprias kultūros institucijas ir stiprius kultūros žmones
- Aktualu fokusuotis į specifinę nišą

KLIŪTYS:

- Didelė dalis teatro lietuviška, todėl sunku pritraukti užsieniečius
- Finansavimo iššūkiai - biudžetas jau dabar nėra lankstus

52,5%

Skelbti teatrą prioritetine sritimi, plėsti infrastruktūrą ir įkurti tarptautinį Vilniaus teatro festivalį

Lietuva taptų tarptautiniu teatro centru, pritrauktų žiūrovus ir talentus bei stiprintų kultūrinį prestižą ir sektoriaus konkurencingumą



PRIELAIIDOS:

- Nišos gali padėti atlaikyti neigiamus išorinius veiksnius

KLIŪTYS:

- Priešiškas institucijų požiūris įgyvendinant strategiją

80%

Valstybė skatina nišinius sektorius ir jų integraciją į ES vertės grandines bei kartu remia sektorius, sukuriančius daugiausia darbo vietų, kad jie atrastų ir plėtotų savo nišas bei inovacijas

Ekonomikos augimas subalansuotai: derinamas inovatyvumas su užimtumo kūriniu, daugėja darbo vietų, o stiprūs sektoriai stumia ekonomiką į priekį



PRIELAIIDOS:

- Atsparumas propagandai

KLIŪTYS:

- Kinijos ekonominis potencialas silpsta
- Kinijai aktualesni Azijos ir Okeanijos regionai, Europai neapėkaks ištekliai

50%

Pasinaudojant šaltėjančiu klimatu ir didėjančiu žemės ūkio našumu, savivaldos skatina darbo vietas žemės ūkyje, įtraukiant vyresnio amžiaus žmones bei radikalaus persikvalifikavimo

Regionuose didėja užimtumas, vyresni darbingi žmonės įtraukiami į darbo rinką, stiprėja vietinė ekonomika ir stabiliai maisto pramonė



Skatinama propagandinė kampanija Lietuvoje socialinėse medijose, siekiant artėti prie Kinijos, remiantis pažadu investuoti į regionus ir strateginius sektorius bei skatinti technologinę pažangą

Sustabdyti Lietuvos artėjimą prie Šiaurės šalių, palaikant gerus santykius su Kinija ir Rusija

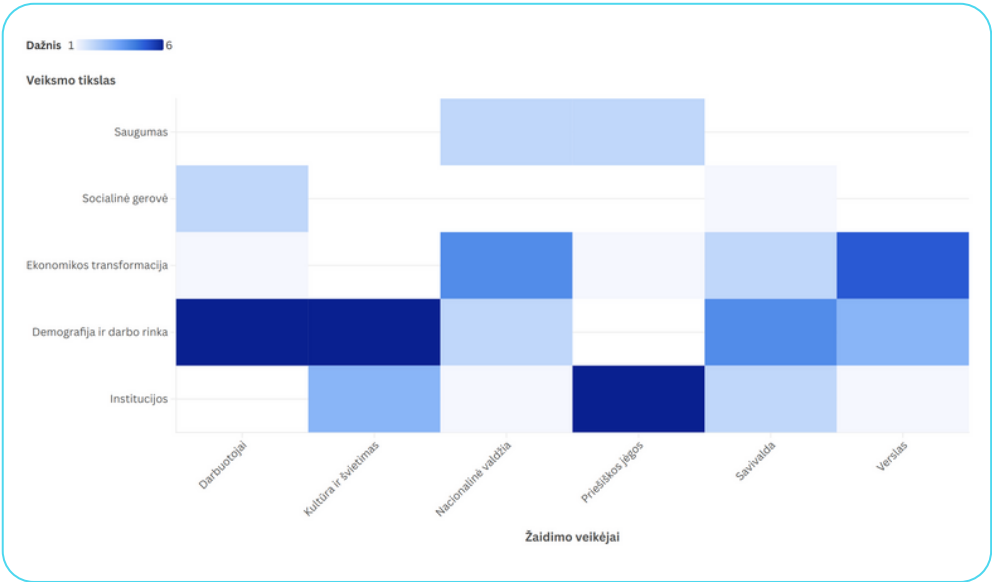


Tendencijos

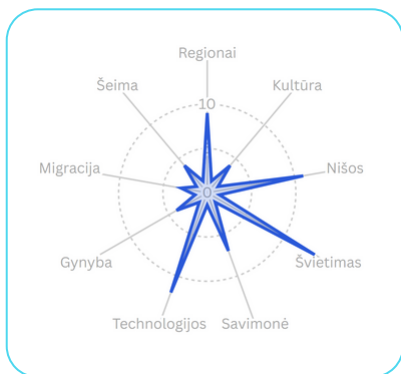
Šioje dalyje apžvelgiame bendras visų žaidimų metu iškilusias tendencijas. Į kokias sritis dalyviai fokusavosi? Kokios temos dominavo? Kokio pobūdžio prielaidos ir kliūtys sėkmei dažniausiai įvardijamos? Kaip matomas ekonomikos potencialo panaudojimas?

Pirmiausia pažvelkime į **penkias įtampas**. Kurioms iš jų **buvo skirta daugiausiai dėmesio? Apibendrinus visų keturių sesijų duomenis, Lietuvai draugiškų vaidmenų veiksmi daugiausiai buvo nukreipti į demografijos ir darbo rinkos bei ekonomikos transformacijos įtampas** (Pav. 5). Tai atskleidžia sritis, kuriose pagrindinį aktyvių priemonių poreikį mato sesijų dalyviai, atsižvelgdami į esamą situaciją ir rizikas. Aktyvias grėsmes (t.y. sąmoningus veiksmus prieš Lietuvos interesus) atspindi priešiškos jėgų veiksmi. **Akivaizdu, kad priešiškos jėgos, siekdamos gilesnio susipriešinimo visuomenėje, savo veiksmus kreipė į institucijas.** Tad vien šis pirminis įtampų pasirinkimas leidžia identifikuoti daugiausiai dėmesio reikalaujančias sritis.

Pav. 5. Įtampų pasirinkimų dažnis | Spalvos rodo dalyvių, atstovaujančių konkrečią rolę, įtampos pasirinkimo dažnį.



Kiekvienas veiksmas buvo konkretesnis nei vien įtampas pasirinkimas. Tad skyrėsi ir siūlomi **keliai, kaip siūloma sukurti ilgalaikį poveikį**. Pavyzdžiui, demografijos ir darbo rinkos srityje veiksmai galėjo apimti gimstamumo, migracijos, švietimo ar kitus susijusius klausimus. Teminis veiksmų suskirstymas (Pav. 6) atskleidė, kad daugiausia dėmesio skirta švietimui. Dominuojančios temos taip pat apėmė technologijas, nišų paieškas, regionus ir mąstysenos pokyčius. Gynybos, šeimos politikos, kultūros bei kitos temos buvo minimos, tačiau kiek rečiau.



Pav. 6. Dažniausiai minėtos veiksmų sritys

Grafike pavaizduotas žaidėjų (išskyrus priešiškus jėgų) veiksmų dažniausiai pasirinktų temų žemėlapis. Vienas veiksmas gali būti susijęs su daugiau nei viena tema.

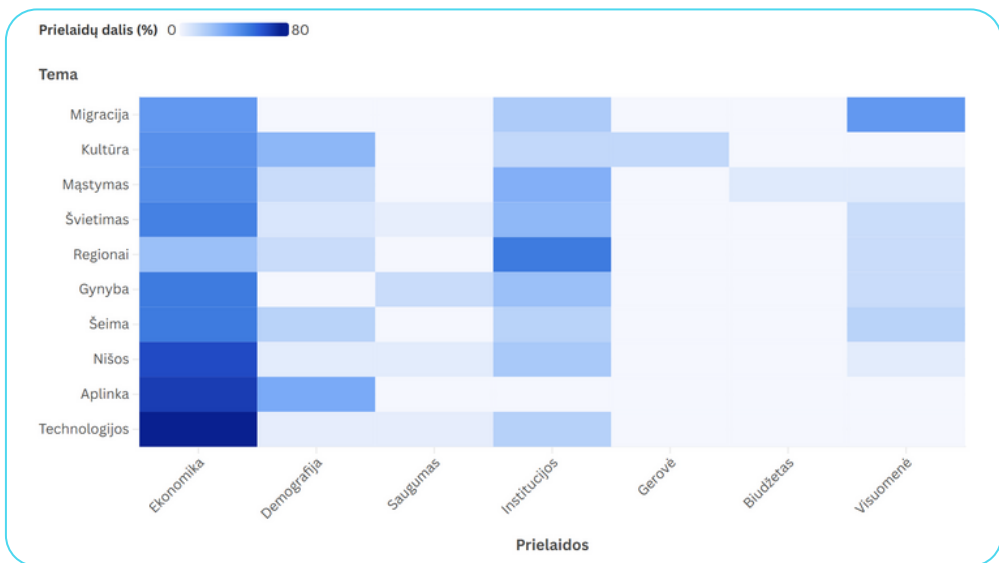
Kiekvienas iš dalyvių pasiūlytų veiksmų galėjo būti priskirtas daugiau nei vienai temai. Pavyzdžiui, veiksmas, skirtas gebėjimų stiprinimui inovatyviai gynybos pramonei aktualiose srityse, būtų apėmęs švietimo, technologijų ir gynybos aspektus. Tokios sąsajos leidžia išgryninti teminius branduolius (Pav. 7). Juose matyti ryški **dominuojanti tema – švietimas**. Nors ryškiausios sąsajos pastebimos tarp švietimo ir technologijų (platesnio taikymo, prisitaikymo prie jų kaitos, aktualių gebėjimų įgijimo) bei mąstysenos (verslumo, kūrybiškumo skatinimas), jos sutinkamos ir kitose temose. Tad švietimas identifikuojamas kaip esminė Lietuvos vystymosi prielaida, kuriai skiriamas dėmesys stiprinant visuomenę ir auginant žmogiškuosius išteklius darbo rinkos kontekste. Ši prielaida glaudžiai susijusi su ekonomikos transformacija bei našumo didėjimu.



Pav. 7. Persidengimai tarp veiksmų sričių

Grafike pavaizduotas skirtingų temų persidengimas, kokia dalis vienos temos veiksmų yra susijusi su kitomis temomis. Vienas veiksmas gali būti susijęs su daugiau nei viena tema.

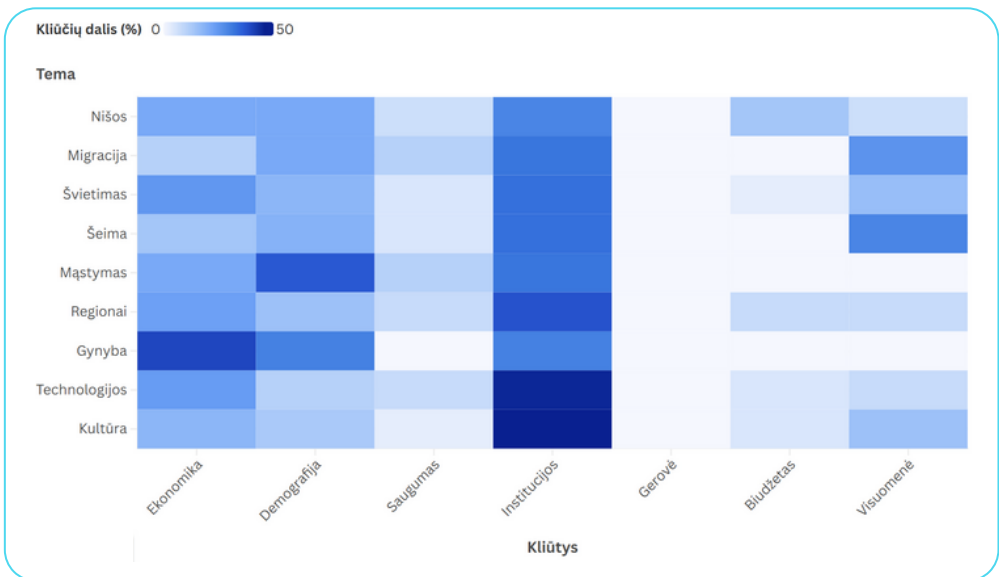
Kiekvienoje šių temų dominuoja ir specifiniai prielaidų bei kliūčių tipai. Akivaizdžia prielaida sėkmingiems veiksams matomi ekonominiai veiksniai (Pav. 8). Šiuo metu **esamu ekonominiu potencialu galima pasinaudoti siekiant proveržio**. Kitas svarbus ir galintis prie proveržio prisidėti veiksnys – institucijos. Žvelgiant į kliūčių pasiskirstymą (Pav. 9), matyti, kad dažnai kliūtys siejamos su instituciniais, ekonominiais ir demografiniais ar darbo rinkos veiksniais. **Kliūtys matomos kaip įvairesnės**, lyginant jas su prielaidomis. Tai rodo kompleksinį problemų lauką. Ekonomikos „dvilypumą“ (buvimą tiek prielaida, tiek kliūtimi) galima paaiškinti tuo, kad nors ir dabartinė ekonominė situacija laikoma tinkama imtis veiksmų, bet ateityje besiklostanti aplinka gali būti nepalanki (tai atspindėjo ir dalyviams pateikti ateities scenarijai).



Pav. 8. Priekaidos veiksmų sėkmei pagal sritis

Grafike pavaizduotas dalyvių (išskyrus priešiškus jėgus) identifikuotų sėkmės priekaidų pasiskirstymas.

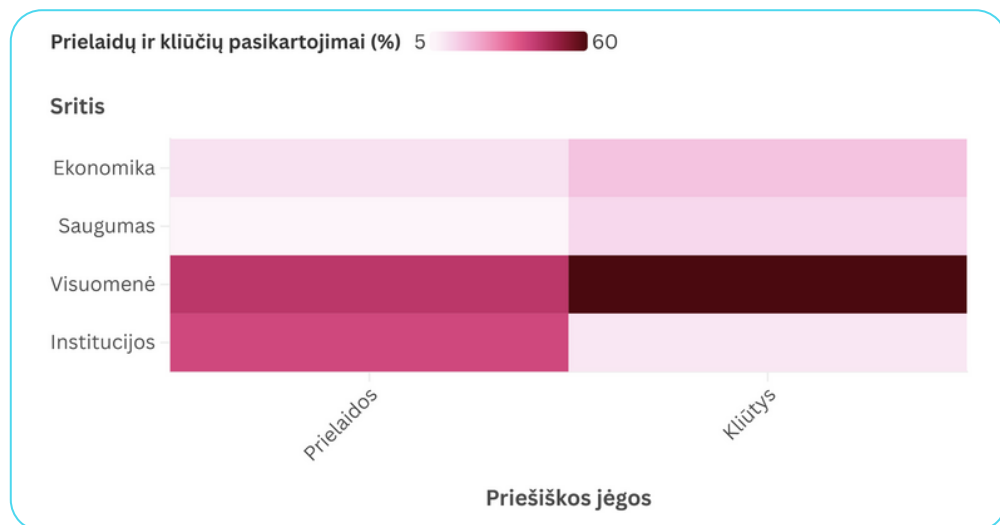
Spalvos rodo, kokią dalį (procentais) visų toje tematikoje įvardintų priekaidų (sumuojant visų tematikos veiksmų priekaidas) sudaro konkreti sritis.



Pav. 9. Kliūtys veiksmų sėkmei pagal sritis

Grafike pavaizduotas dalyvių (išskyrus priešiškus jėgus) identifikuotų kliūčių sėkmei pasiskirstymas. Spalvos rodo, kokią dalį (procentais) visų toje tematikoje įvardintų kliūčių (sumuojant visų tematikos veiksmų kliūtis) sudaro konkreti sritis.

Prielaidos ir kliūtys priešiškų jėgų veiksmų sėkmei buvo stipriai koncentruotos. Kaip rodo diskusijų apibendrinimas (Pav. 10), dažniausiai kaip prielaidos priešiškų jėgų sėkmei buvo įvardintos esama poliarizacija visuomenėje ir institucijų reakcija. Dažniausiai pasikartojančios kliūtys – susijusios su visuomenės nuotaika ir jos istorine bei dabartine geopolitine patirtimi. Tad matyti, kad dabartinis institucijų pasirengimas reikalauja papildomo dėmesio ir stiprinimo, kad aktyviai vykdomi priešiški veiksmai neturėtų neigiamų pasekmių. Vis dėlto, esminiai veiksniai, tiek padedantys priešiškomis jėgoms, tiek joms **trukdantys, yra visuomenė ir jos savimonė**. Sesijų metu išryškėjo jau esamas susipriešinimas, kuris tampa palankus destabilizuojantiems veikėjams. Kita vertus, dar labiau akcentuota gyva istorinė atmintis ir Lietuvos patirtys, kurios telkia bendruomenę. Tai visuomenei leidžia būti atsparesnei, budresnei, aktyviai ir sėkmingai priešintis. Tad tiek priešiškų veiksmų pobūdis, tiek prielaidos ir kliūtys aiškiai rodo būtinybę **stiprinti visuomenės ir institucijų atsparumą**.



Pav. 10. Kliūtys ir prielaidos priešiškų jėgų veiksmų sėkmei pagal sritis

Grafike priešiškų jėgų veiksmų sėkmei identifikuotų prielaidų ir kliūčių pasiskirstymas. Spalvos rodo, kokią dalį (procentais) visų toje tematoje įvardintų prielaidų ir kliūčių (sumuojant visų tematikos veiksmų prielaidas ir kliūtis) sudaro konkreti sritis.

Švietimas ir atsparumas **glaudžiai siejasi su savimone ir drąsa**. Švietimo temos veiksmai dažnai akcentavo poreikį mąstysenos pokyčiui, kūrybiškumo ir verslumo skatinimui. Kalbant apie institucijas, minėta drąsa, būtinybė keisti požiūrį. Kalbant apie visuomenę, minėti dabartinės geopolitinės situacijos supratimas, istorinė atmintis, tautos praeities suvokimas, identitetas. Tai ypač išryškėja priešiškų veiksmų kontekste – visuomenės identitetas yra kritiškai svarbus siekiant išlaikyti santalką. Svarbi prielaida yra ir institucijų bei visuomenės, jos grupių tarpusavio pasitikėjimas. Tam, kad potencialas būtų panaudotas, reikia ir ambicingos mąstysenos – kurti, ieškoti (taip pat ir nišų) ir įgyvendinti drąšias vizijas.

Dabartinis ekonominis potencialas matomas kaip viena iš pagrindinių prielaidų proveržiui. Vis dėlto trūksta veiksmų kryptyse, kurios įgalintų turimą potencialą. Keturių žaidimo sesijų apžvalga leido išskirti tris elementus, galinčius tapti tolesnės raidos pagrindu: **švietimą, atsparumo stiprinimą ir visuomenės savimonę.** Pilietinis nuolat besimokančios visuomenės požiūris į savo vaidmenį valstybėje ir įsisąmoninta atsakomybė yra būtinos sėkmės sąlygos.

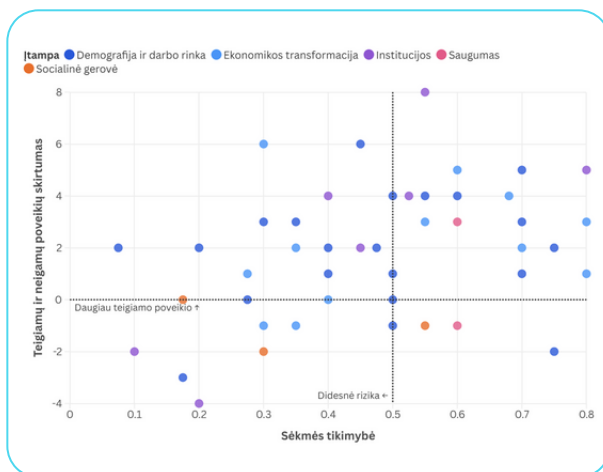
Priemonių kategorijos

Žvelgdami į individualius žaidėjų pasiūlytus veiksmus, pritaikėme strateginių sprendimų priėmimo, esant neapibrėžtumams, prieigą. Tolimos ateities prognozavimas yra sudėtingas, susijęs su nenuspėjamais aplinkos veiksniais. Todėl žaidimo sesijose neapibrėžtumas modeliuojamas tiek pateikiant dalyviams scenarijaus intarpus, kurie aprašo išorinius aplinkos pokyčius, tiek vertinant veiksmo sėkmės tikimybę. Sprendimų priėmėjai taip pat susiduria su sunkumais bandydami numatyti, kokie jų veiksmai bus sėkmingi, kokios reakcijos sulauks, kaip keisis aplinkybės. Į tai svarbu atsižvelgti turint ribotus išteklius (tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui). Kaip turimą ekonomikos potencialą panaudoti siekiant proveržio? Kaip elgtis, kai aplinkos neapibrėžtumai tik didėja? Sesijose pateiktos veiksmų tikimybės ir laukiami poveikiai parodė įvairovę (Pav. 11).

Sekdami Courtney, Kirkland ir Viguerie (2005) ir O’Keefe, Harris ir Kimson (2024) prieigomis, išskyrėme tris skirtingus galimų veiksmų tipus pagal jų apimtį, rizikos lygį ir tikslą:

- didelius statymus (rizikingi veiksmai galintys duoti didelę naudą, angl. big bets);
- būtinus veiksmus (mažos rizikos veiksmai duodantys reikšmingą naudą, angl. no regret moves)
- apsidraudimą (veiksmai, galintys padėti apsisaugoti nuo tikėtinų grėsmių ir rizikų, angl. hedges).

Priešiškų jėgų veiksmų analizė atskleidžia pagrindines sritis, kuriose šių poveikių prevencija yra būtina.



Pav. 11. Veiksmų pasiskirstymas pagal poveikius ir rizikas

Šioje tyrimo dalyje aptariami aktualiausių studijos dalyvių identifikuotų įtampų sprendimų atspindžiai realiaame sprendimų priėmime pasaulio (pagrindė Vakarų) valstybėse. Siekiama įsigilinti į atvejus, kur studijoje pasiūlytos (ar panašios) reformos buvo įgyvendintos bei kokius rezultatus davė.

Viso tyrimo metu identifikuoti:

- devyni pagrindiniai dideli statymai – veiksmai su didele įgyvendinimo rizika, tačiau sėkmės atveju turintys didžiulę naudą;
- trylika būtinų veiksmų su nedidele rizika ir didele nauda;
- devyni apsidraudimo veiksmai, padedantys apsisaugoti nuo tikėtinų rizikų.

Nemažos dalies šių idėjų analizuoti tarptautiniame kontekste neįmanoma dėl **panašių jau įgyvendintų projektų trūkumo** (pvz., regioninis saugumo aljansas, alternatyvaus valstybės finansavimo infrastruktūros sukūrimas, valstybinės verslo valdymo sistemos sukūrimas, nuo nulio kuriama gėlo vandens gamybos pramonė) arba ekonominių **sėkmės vertinimo kriterijų nebuvimo** (pvz., teatro pavertimas šalies prioritetu, mecenatystės programa). Dalis idėjų buvo pernelyg abstrakčios, savaime suprantamos ar net jau dabar vystomos (pvz., investicijų pritraukimas, našumo didinimas).

Buvo stengiamasi iš principo **panašias idėjas aptarti vieną kartą** (pvz., savivaldybių stambinimas ir didesnių atsakomybių joms suteikimas, gynybos pramonės tech hubas ir tarptautinis LEZ, ugdymo programos pagal verslo poreikius ir švietimo perorientavimas į technologinius mokslus). Idėjos nėra tapačios, tačiau taip siekiame pateikti bendresnį vaizdą.

Žemiau pateiktoje lentelėje (Pav. 12) išskirtos dešimt stipriausių ir pasauliniu mastu išbandytų reformų, kurios buvo dalyvių pasiūlytos karo žaidimo sesijose. Joje:

- trumpai apžvelgiami panašių sprendimų sėkmės ir nesėkmės atvejai kitose šalyse;
- įvertinamas tikėtinas rezultatas Lietuvoje;
- skalėje nuo 1 iki 3 vertinamas **fiskalinis reformos realistiškumas** (FR, 1 = Lietuvos biudžetui nepakeliama, 2 = sudėtinga, 3 = įmanoma);
- **Lietuvos institucinis pajėgumas** (IN, 1 = Lietuvos sąraangoje sprendimas neįmanomas, 2 = įgyvendinimas sudėtingas, 3 = realistiškas);
- poveikis **Lietuvos konkurencingumui** (KO, 1 = neigiamas, 2 = neutralus, 3 = teigiamas).

Iš šių dešimties reformų **didžiausio įgyvendinamumo galima tikėtis penkių pasiūlymų**. Pirmiausia tai idėja **didinti savivaldybių autonomiją** – šiam sprendimui neturėtų kilti finansinių ar institucinių kliūčių, o poveikis konkurencingumui būtų greičiau teigiamas. Toliau rikiuojasi regioninio gynybos pramonės centro Lietuvoje steigimas, investicijos į žmonių **perkvalifikavimą savivaldybėse** (siejant su technologijomis), **valdžios-verslo fondas pritraukti pasaulio protams**.

Šie sprendimai taip pat didintų konkurencingumą, neturėtų įstrigti dėl institucinių šalies trūkumų, tačiau apčiuopiamam rezultatui pasiekti šios reformos reikalauja didžiulių investicijų, o tai yra pagrindinė (bet įveikiama) kliūtis. Penktoji pakankamai nesudėtingai įgyvendinama reforma – tai **nacionalinė demografijos ir imigracijos strategija**, kuriai fiskalinių ir institucinių kliūčių nebūtų, tačiau nėra aišku, kaip ji paveiktų Lietuvos konkurencingumą, nors ir spręstų demografijos problemą.

Prioritetinės kryptys:

- Savivaldybių autonomijos didinimas
- Regioninio gynybos pramonės centro Lietuvoje steigimas
- Investicijos į žmonių perkvalifikavimą savivaldybėse ir technologinio švietimo stiprinimas
- Valdžios-verslo fondas pritraukti pasaulio protams
- Nacionalinė demografijos ir imigracijos strategija

Iš šių penkių reformų net dvi siejasi su **švietimu**, kuris jau buvo šioje studijoje išskirtas kaip viena iš esminių sprendimų reikalaujančių kryptų, svarbiausia siekiant didinti šalies technologinį konkurencingumą ir patrauklumą. Tarp sudėtingiau įgyvendinamų reformų – dar trys stiprios galimybės: tai fundamentalus švietimo sistemos **perorientavimas į technologijas, mokyklų konsolidavimas** bei **pasaulinio lygio universiteto sukūrimas**. Išties, Lietuvoje mokslinė-technologinė pažanga yra labai lėta – mokslo, technologijų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) lygis 2024 m. – vienas žemiausių Europoje (Eurostat, 2025). Su 1% BVP per metus nepavyks pakelti produktyvumo, kas yra esminė sąlyga pritraukti investuotojų ir mažinti priklausomybę nuo bestraukiančios darbo jėgos. Todėl tokie sprendimai yra itin aktualūs.

Likusios penkios reformos turi daugiau barjerų įgyvendinamumui (Pav. 12).

Viena esminių neaptartų potencialių reformų – tai finansinės ir nefinansinės **paskatos gimstamumui skatinti**. Sesijų metu buvo iškelta idėja ir didinti motinystės išmokas, ir kelti šeimoms skirtų paslaugų prieinamumą bei spektrą. Vis dėlto į lentelę šie pasiūlymai nėra įtraukti dėl to, kad praktiškai nėra šalies, kuriai būtų pavykę tviai pakelti gimstamumą. Prancūzijoje, Šiaurės šalyse, Kanadoje tai buvo pavykę laikinai (Milligan, 2005; Toulemon et al, 2008; Luci-Greulich ir Thevenon, 2013). Piniginės paskatos dažniausiai lemia trumpalaikį gimstamumo šuolį, po kurio pastebimas mažėjimas (Yakovlev, 2019; Miranda, 2018). Sudėjus finansines ir nefinansines paskatas (socialinės paslaugos, darbo vietos apsauga ir pan.) rezultatas gali būti geresnis, tačiau tik sulėtinantis gimstamumo mažėjimą (Jungtinės tautos, 2015; Luci-Greulich ir Thevenon, 2013).

	Veiksmas	Laukiamas rezultatas	Kur pavyko?	Kur nepavyko?	Tikėtinas rezultatas Lietuvoje	FR	IN	KO
Didelis statymas	Savivaldybių* autonomijos didinimas (finansinė ir sprendimų priėmimo laisvė) 	Savarankiškesnės savivaldybės sprendžia regionų problemas, didina patrauklumą	Lenkijoje (1990/1999 m. reformos). Savivaldybės efektyviau teikia paslaugas, leidžia centrinei valdžiai susitelkti valstybės masto darbams. (Levitas, 2017; EBPO, 2019; EBPO, 2021)	Ispanija. Decentralizacija išpūtė darbuotojų skaičius savivaldybėse, sukūrė netvaraus savivaldybių įsiskolinimo problemą (Journard ir Giorno, 2005; de Cos ir Perez, 2012)	Sukurta sistema be skolinimosi pavoja, tačiau talentų trūkumas gali lemti neefektyvų išspildymą.	3	3	3
Didelis statymas	Mokyklų konsolidavimas (jungimas ir skaičiaus mažinimas) 	Sumažintas nekokybiškų mažų mokyklų tinklas, geriausi mokytojai dirba didelėse įstaigose, kokybė gerėja didesnių atstumų sąskaita.	Nyderlanduose ir Suomijoje sumažintas mokyklų skaičius, rezultatai teigiami arba neutralūs (De Haan et al, 2016; Izadi, 2015)	Danijoje trumpuoju laikotarpiu mokinių rezultatai krito, vėliau efektas mažėjo (Beuchert et al, 2016)	Mokslo kokybės pokyčių nebus, tačiau atslūgs įtampa dėl mokytojų trūkumo ir įstaigų finansinio netvarumo.	2	3	2
Didelis statymas / Apsidraudimas	Investicijos į žmonių perkvalifikavimą savivaldybėse 	Nekvalifikuoti darbuotojai įgyja paklausią specializaciją. Išnyksta įtampa dėl DI ir robotizacijos sukkelto nedarbo.	Švedijoje didžiulė reforma per 5 metus pakėlė nekvalifikuotų darbuotojų įgūdžius, nors nedarbai įtakos turėjo mažai (Albrecht et al, 2008; Lindquist, 2005). Danijoje sėkmingai veikia ilgalaikė perkvalifikavimo sistema, paskirstyta visoje šalyje (Thirup-Sorknaes, 2022)	Britanijoje finansavimas nutekėjo įmonėms ir individams, kurie ir taip būtų savo iniciatyva investavę į perkvalifikavimą („deadweight loss“) (JK parlamentas, 2010). Vokietijoje įdarbinimo efektas silpnas ir atidėtas (4 metai po kursų) (Doerr et al, 2014).	Remiantis Švedijos pavyzdžiu, realu kursus suteikti ~30 tūkst. gyventojų per metus. Kaina: ~120 mln. EUR per metus. Išlaidos švietimui padidėja nuo 5.5% BVP iki 5.7% BVP.	2	3	3
Didelis statymas	Pasaulinio lygio universiteto sukūrimas / pritraukimas 	Lietuvos švietimo sistema patenka tarp 5 geriausių pasaulyje, Lietuva tampa pasauliniu akademinio centro, pritraukiančiu geriausius studentus	Saudo Arabijoje nuo nulio sukurtas pasaulinio lygio KAUST universitetas, JAE veikia NYU, Sorbonos padaliniai	Yale padalinys Singapūre užsidarė dėl šalies politikos siekiant mažinti elitizmą. UCL Katara nebepratęsė kontrakto, nes pakeitė strateginę kryptį.	Investavus 2-3 mlrd. EUR (kiek 2024 m. į gynybą) realu pasiekti vieno žinomesnio universiteto atėjimą ir po 200 užsienio studentų kasmet (remiantis NYU Abu Dabyje statybos išlaidomis iš Jimaa (2014))	1	2	3
Didelis statymas / Apsidraudimas	Bendras valdžios-verslo fondas, pritraukti geriausius pasaulio protams 	Lietuvos ekonomikai aukščiausio lygio specialistų	Šis modelis daug kur plačiai taikomas: Kanada, Vokietija, Belgija, Prancūzija, JAV. Kai kuriais atvejais tai skirta tiksliniam talentų pritraukimui (DI, puslaidininkiai), daugiausiai specifiniuose instituteuose.	JAE – per didelė ambicija, išžėsta statyba, neįgyvendinti lūkesčiai. Malaizija – prastai sukurta infrastruktūra naujame tech mieste atbaidė investuotojus.	Remiantis Belgijos (EWI, 2022) atveju, kasmetinės 150 mln. EUR (tik valdžios dalis, ~15%) investicijos galėtų sukurti taikomųjų tyrimų institutą su ~6000 darbuotojų iš užsienio.	2	3	3

*teritorinių-administracinių vienetų pavadinimai ne visose valstybėse sutampa, kad būtų paprasčiau šioje studijoje visur vartojama sąvoka „savivaldybės“.

	Veiksmas	Laukiamas rezultatas	Kur pavyko?	Kur nepavyko?	Tikėtinas rezultatas Lietuvoje	FR	IN	KO
Būtinai veiksmas / Apsidraudimas	Lietuva - gynybos pramonės centras Baltijos šalyse 	Galimai įsteigiamas mil-tech miestas/LEZ, Lietuva tampa saugi, patraukli šalis atvažiuoti ir likti dirbti	Taivanas tapo pramoninės high-tech gamybos centru, kuris labai svarbus JAV ir taip saugo šalies nepriklausomybę. Pradinėje stadijoje variklis buvo valdžios investicijos. Per 15-20 metų tapo pasaulio žaidėju. Izraelis sėkmingai pasigamina didžiąją dalį gynybos reikmių, per 40 metų tapo gynybos tech hub'u.	Malaizijoje investicijos į tech parkų statybą buvo iššvaistytos, nes norinčių prisijungti verslų pritrūko (Kobie, 2016); Mauricijoje tech miestelio infrastruktūra nepakankama (Schuetze, 2016); Kosta Rikoje puslaidininkių klasteris paremtas dviem tarptautinėm kompanijom. Joms išėjus klasteris nusilpo (Murillo, 2025)	Papildoma didelė investicija galėtų sukurti gynybos technologijų miestelį. Remiantis Taivano atveju, valstybė turėtų skirti ~500 mln. EUR kasmet investicijoms į gynybos MTEP (Taipei Times, 2024; Focus Taiwan, 2025). Tuomet iki 2035 m. galėtų išaugti privatus Taivano high-tech lygio gynybos inovacijų sektorius. Visa tiesioginė prid. vertė galėtų siekti 10% BVP.	2	3	3
Būtinai veiksmas / Apsidraudimas	Švietimo perorientavimas į technologijas 	Daugiau žmonių su techniniu išsilavinimu	Pietų Korėja – po 1994 m. profesinio mokymo reformos, dalinio privatizavimo studentų padaugėjo 4 kartus (Uh, 2018). Suomija – valstybinės politechnikos kolegijos, pilnai valstybės finansuojamos, baigusieji dirba geriau, uždirba daugiau. Šias kolegijas baigia tiek pat, kiek universitetus (EBPO, 2003). MTEP % BVP Suomijoje siekia 3% (Lietuva 1%) (Eurostat, 2025)	Dalis Trečiojo pasaulio šalių (Gana, Kenija, Bangladešas) mėgino panašias reformas, tačiau nepakėlė kaštų, pritrūko dėstytojų, nesugebėjo sukurti ryšių su darbdaviais, o darbo pajamos buvo per žemos (Mwiria, 2002; Akyeampong, 2002; Maclean ir Pavlova, 2013)	Įgyvendinti panašiai į Suomijos sistemas reikėtų kasmet valstybinėms politechnikos kolegijoms skirti ~300 mln. EUR. Tuomet galima tikėtis panašių rezultatų.	2	2	3
Būtinai veiksmas	Mažinamos išmokos, plečiama nemokamų viešųjų paslaugų bazė 	Kokybiškos, paslaugos visuomenei, efektyvesnis lėšų skirstymas, geresni paslaugų rezultatai	Danijoje buvo sumažinta bedarbių išmokų teikimo trukmė, tačiau įsteigta nemokama „aktyvacijos“ sistema, padedanti susirasti darbą (Besharov ir Call, 2013). Ilgalaikėje perspektyvoje sėkminga (Card et al, 2017).	Estijos nemokamo viešojo transporto sistema nepakankamai pakėlė naudojimąsi juo (Hess, 2017). JK nemokamoms paslaugoms nepakankamas finansavimas, dėl to jų tiekėjai pritrūko ir prieinamumas tapo ribotas (Foster, 2025)	Palaipsnis sprendimas kai kuriose srityse įmanomas, kaip kad bedarbių išmokų trukmės mažinimas Danijoje.	3	2	2

	Veiksmas	Laukiamas rezultatas	Kur pavyko?	Kur nepavyko?	Tikėtinas rezultatas Lietuvoje	FR	IN	KO
Būtinai veiksmas	Regionų patrauklumo skatinimas 	5-6 patrauklūs regioniniai centrai, kurie pritrauktų gyventojus, jaunuosius specialistus ir šeimas, skatintų augimą.	Suomijoje per pastaruosius 20 metų įgyvendinta plati regioninės infrastruktūros programa (daugiausia per telekomunikacijas). Tai sustabdė depopuliaciją (Lehtonen, 2020)	Suomijoje inovacijų plėtros programa nepadarė šiauriniame regione sutelkti daugiau verslo (Jauhainen, 2005). Italijoje investicijos į regionus „suvalgytos“ prastos regioninės valdysenos ir nepadarė auginti produktyvumo (Accetturo ir de Blasio, 2022)	Vien geros programos ir sujungimo su centrais nepakanka, regione turi būti kažkas, dėl ko verslui labiau norisi ten, nei į centrą. Realiau atrasti kažkuo svarbų vieną ar kelis centrus (pvz., gynybos hub'as dėl poligono), kur telktųsi specifinė gamyba ir su ja ateitų gyvenimas.	2	2	3
Apsidraudimas	Nacionalinė demografijos ir imigracijos strategija 	Stabilizuojama demografinė padėtis: valdoma migracija, prognozuojama darbo rinka, mažesnės socialinės ir saugumo rizikos, stipresni regionai ir miestai	Daugelyje imigrantus pritraukiančių šalių tokia strategija veikia (Suomija, Švedija, Austrija, Vokietija). Suomijos atvejais įdomus, nes imigracijos tempai ten aukšti, tačiau chaotiški, o programa parengta 2025 metais (Bruun, 2025).	Strategijos neturėjimas kelia didžią riziką, nes šalis „pagaunama nepasiruošusi“, kai staiga išauga srautai (Graikija, JK) arba kai laikini darbuotojai tampa nuolatiniais gyventojais su šeimomis (Vokietija, Nyderlandai). Tai gali sukelti ne tik didžiules įtampas visuomenėje, gyventojų „burbulų“, bet ir humanitarinį pavojų migrantams (UNHCR, 2016; Bruquetas Callejo et al, 2007; Münz ir Ulrich, 1998; Kierans, 2021; JK Parlamentas, 2008).	Sukurti aiškūs reikalavimai, jų laikymosi priemonės ir strateginės partnerystės. Sukuriami imigrantų paieškos centrai geopolitiškai nejautrioje šalyse (Vietnamas, Malaizija, Filipinai), integracijos reikalavimų ir išpildymo paketas, skaitmeninė sistema imigranto judėjimui integracijos grandinėje užtikrinti, patogi ir paprasta sistema sekti savo integracijos progresą ir siekti pilietybės.	3	3	2

Pav. 12. Dešimties stipriausių ir pasauliniu mastu išbandytų reformų analizė

Išvados

Šios studijos išvados papildo kitus Lietuvos ateities tyrimus. Remiantis nestandartine metodine karo žaidimų prieiga ir į projektą įtraukiant skirtingų sričių lyderius, galėjome iš įvairių perspektyvų pažvelgti į sesijų dalyvių išskirtas dominuojančias problemas, reikalingas veikimo kryptis, prielaidas ir kliūtis pažangai, apsvarstyti Lietuvos ekonomikos potencialą. Išvadose keturių žaidimo sesijų apibendrinimas pateikiamas ne kaip autorių pozicija, o kaip dalyvių pateiktų nuomonių tyrimo santrauka. Jis struktūruotas pagal tris glaudžiai susijusias sąvokas, atsiskleidžiančias susiklosčiusiuose scenarijuose: **švietimą, atsparumą ir savimonę**. Jų svarbą parodo ir atskirose veiksmų kategorijose išryškėjusios kryptys. Lentelėje (Pav. 13) pateikta šių krypčių santrauka kiekvienai iš penkių įtampų. Atsižvelgiant į karo žaidimo dalyvių išsakytus argumentus (taip liekant žaidimo sesijose nubrėžtų ateičių rėmuose ir atspindint jose išsakytas nuomones) kiekvienoje įtampoje buvo identifikuotos sesijose pasiūlytų veiksmų kryptys ir galimos kliūtys.

Įtampa	Veiksmų kryptys	Kaštai	Regulavimas	Institucijos	Žmonės	Infrastruktūra
 Demografija ir darbo rinka	• Švietimo kokybės ir konkurencingumo stiprinimas bei sistemos konsolidavimas, glaudesnis bendradarbiavimas su verslu (<i>valdžios-verslo fondas protų pritraukimui</i>) • Investicijos į perkvalifikavimo sistemos stiprinimą regionų kontekste ir <i>švietimo technologinė orientacija</i> • Regioninės savimonės ugdymas per regionų patrauklumo žmonių ir verslui didinimą • Seimos savimonės stiprinimas per paslaugų šeimai prieinamumą • Demografinio atsparumo stiprinimas per <i>nacionalinę demografijos ir imigracijos strategiją</i>					
 Ekonomikos transformacija	• Kūrėjo, verslininko ir modernaus vadovo mąstymo stiprinimas • Drąsa ieškoti ir kurti nišas (kultūrinio turizmo skatinimas, vandens pramonė, teatras, alternatyvios kapitalo rinkos) • Darbo našumo stiprinimas per požiūrio ir technologijų kaitą • Ekonominis regionų įgalinimas (GPM reinvestavimas, LEZ plėtra)					
 Institucijos ir valdymas	• Institucinis regionų įgalinimas per <i>didesnę savivaldos autonomiją</i>, stambinimą, įtraukimą į kultūros sektoriaus veiklas • Mecenato savimonės skatinimas • Institucinio lankstumo ir drąsos veikti stiprinimas, biurokratizmo mažinimas • Institucinio ir visuomeninio atsparumo užtikrinimas					
 Saugumas	• Tarptautinių institucijų ir organizacijų palaikymas • <i>Gynybos pramonės ir inovacijų ekosistema pirmiausiai Baltijos šalyse</i> su aiškia verte regiono gynybiniame bendradarbiavime • Atsparumo hibridiniam spaudimui ugdymas • Atsparumas per investavimą į gynybą ir visuomenės rengimą					
 Socialinė gerovė	• Socialinės rūpybos stiprinimas per regionus • Darbo sistemos ir išmokų sistemos keitimas (trumpesnė darbo savaitė, garantuotos minimalios pajamos) • Išmokų keitimas teikiamomis nemokamosi viešosiomis paslaugomis					

Pav. 13. Veiksmų pasiskirstymas pagal poveikius ir rizikas

Spalvomis įvertinta, kuriose srityse labiausiai (raudona, viršus), vidutiniškai (geltona, vidurys) ir mažiausiai (žalia, apačia) reikia pokyčių, sėkmingam veiksmų įgyvendinimui. Šis vertinimas pagrįstas dalyvių pateiktais argumentais ir atliktas atskirai kiekvienos įtamos viduje dėl skirtingo kiekio veiksmų ir dalyvių išsakytų komentarų atskirose įtampose. Tekste žalia spalva pažymėti penki veiksmai, kurie, remiantis kitų šalių patirtimi ir įgyvendinamumo vertinimu, gali turėti didžiausią potencialą.

Siekdami, kad šios įžvalgos, paremtos karo žaidimų dalyvių išsakytomis idėjomis, pasitarnautų ne kaip pabaigos, o kaip pradžios taškas tolesnei diskusijai, prie kiekvienos iš išskirtų sąvokų pateikiame klausimus, galinčius leisti pradėti paieškas, kuria kryptimi judėti? Šiuos klausimus apmąstyti gali padėti ir ataskaitoje pateikta konkrečių priemonių klasifikacija su pavyzdžiais, galinčiais tapti atskaitos tašku.

Švietimas. Švietimas yra esminė sąlyga Lietuvos ekonominio potencialo įgalinimui. Į šią sritį reikia žvelgti skirtingais aspektais, apimančiais tiek bendrą švietimo reformą (reikalingą užtikrinti mąstysenos pokyčius, iššūkius, technologijas atliepiantį ugdymą), tiek perkvalifikavimo sistemos kūrimą (sudarant prielaidas reaguoti tiek į technologijų sąlygotus darbo rinkos pokyčius, tiek į kylančius poreikius, pavyzdžiui, gynybos sektoriuje).

- Kaip pakeisti sistemoje esančią kiekybę į kokybę ir kaip paskirstyti išteklius? Kaip per ugdymą stiprinti kūrybiškumą ir verslumą, užtikrinant gebėjimų aktualumą, universalumą ir atsparumą ateities pokyčiams?
- Koks galėtų būti verslo vaidmuo prisidedant prie ugdymo? Iniciatyvos integruojant technologijas ir suteikiant įrankius, skatinant verslumą?
- Kaip įgalinti perkvalifikavimą, kad jis atlieptų darbo rinkos pokyčius, įskaitant kylančius iš technologijų pažangos?

Atsparumas. Priešiškų jėgų veiksmuose pagrindinėmis tikslų siekimo priemonėmis išryškėjo spaudimas institucijoms ir visuomenės skaldymas per nepasitikėjimo didinimą. Dėl to svarbu užtikrinti institucijų ir visuomenės tarpusavio pasitikėjimą ir komunikaciją, sklandų funkcionavimą ir visuomenės sutarimą dėl esminių valstybingumo užtikrinimo aspektų, taip formuojant atsparumo barjerą.

- Kaip įgalinti lankstų institucijų ir visuomenės reagavimą išorinių krizių kontekste kiekviename lygmenyje nuo individualaus piliečio iki valstybės?
- Kaip ugdyti atsparumą dezinformacijai ir kitoms prieš šalies valstybingumą nukreiptoms veikloms?
- Kaip užtikrinti sklandžią abipusę komunikaciją tarp institucijų ir visuomenės?

Savimonė. Savimonė, apibrėžiama kaip aiškus savęs suvokimas ir drąsa veikti, yra esminė prielaida norint išvengti stagnacijos ir skatinant tolesnę raidą. Nuo nišų paieškų iki noro prisidėti, aiškus savęs ir savo atsakomybės supratimas gali padėti žengti priekin. Net jeigu nėra vieno aiškaus sprendimo, reikia drąsos ieškoti ir lankstumo klysti, derinti būtinus veiksmus su rizikingesniais, apsidrausti nuo galimų neigiamų poveikių.

- Kaip įgalinti poveikį kuriančių sprendimų priėmimą nuo institucijų iki atskiro žmogaus? Kaip stiprinti drąsą ieškoti, klysti, veikti ir priimti atsakomybę?
- Kaip skatinti žmonių kūrybiškumą ir verslumą? Kaip prie to gali prisidėti švietimas?
- Kaip skatinti norą nešti indėlį į visuomenės raidą, pavyzdžiui, per mecenatystę?

Perskaičius šią ataskaitą, kviečiame ne užversti dokumentą, o stabtelėti savo organizacijos ar asmeninio vaidmens įsivertinimui. Kiekviena institucija, verslas ar bendruomenė turi patirties ir išteklių reikalingų stiprinant švietimą, savimonę ar atsparumą praktiniame lygmenyje. Išskirtos kryptys ir priemonės gali tapti tolesnio darbo dėmesio centru: parama savivaldybių autonomijai per regionų ir jų infrastruktūros stiprinimą, gynybos pramonės plėtojimas, perkvalifikavimo palaikymas ir švietimo dėmesys technologijoms, protų pritraukimo panaudojimas stiprinant inovacijas, kitos veiksmų kryptys. Visa tai – galimi keliai, kuriems reikia tolesnio vertinimo, tačiau kiekvienas galime rasti, kuo galime prisidėti.

Dėkojame visiems lyderiams, dalyvavusiems tyrimo karo žaidimo sesijose. Pasiūlyti veiksmai, argumentai bei ekspertinės žinios padėjo apžvelgti platų galimų Lietuvos ateities kūrimo strategijų spektrą.

Priedai

Situacijos žaidimo pradžioje apžvalga

Lietuvos situacijos 2025 m.
apžvalga



Scenarijaus įvykiai

Lietuvos ateities scenarijaus
intarpai



Šaltiniai

Akyeampong, A. K. (2002, rugsėjo 16). Vocationalization of secondary education in Ghana: A case study (ataskaita). World Bank.

Albrecht, J., van den Berg, G. J., ir Vroman, S. (2008). The aggregate labor market effects of the Swedish Knowledge Lift Program (darbinis dokumentas).

Bank of Spain. (2012). Sub-national public debt in Spain: Political economy issues and the role of fiscal rules and decentralization (Preliminary version) (P. H. de Cos ir J. J. Pérez).

Besharov, D. J., ir Call, D. M. (2013). Recent developments in labor activation in Denmark. Atlantic Council.

Beuchert, L. V., Humlum, M. K., Nielsen, H. S., ir Smith, N. (2016). The short-term effects of school consolidation on student achievement: Evidence of disruption? (IZA Discussion Paper No. 10195). Institute for the Study of Labor (IZA).

Bruquetas Callejo, M. M., Garcés-Mascreñas, B., ir Scholten, P. W. A. (2007). Policymaking related to immigration and integration: The Dutch case (išorinis tyrimo pranešimas). <https://hdl.handle.net/2066/175991>

Bruun, A. (2025). Government integration programme 2024–2027: Government resolution (Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2025:4). Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland.

Card, D., Kluve, J., ir Weber, A. (2015). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations (NBER Working Paper No. 21431). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w21431>

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. Harvard business review, 75(6), pp. 67-79.

Curry, J. (2020). The utility of narrative matrix games. Naval War College Review, 73(2), pp. 33-53.

De Haan, M., Leuven, E., ir Oosterbeek, H. (2016). School consolidation and student achievement. The Journal of Law, Economics, and Organization, 32(4), 816–844. <https://doi.org/10.1093/jleo/eww006>

Doerr, A., Fitzenberger, B., Kruppe, T., Paul, M., ir Strittmatter, A. (2014). Employment and earnings effects of awarding training vouchers in Germany (IZA Discussion Paper No. 8454). Institute for the Study of Labor (IZA).

EBPO. (2003). Polytechnic education in Finland: Reviews of national policies for education. OECD Publishing.

EBPO. (2019). Making decentralisation work: A handbook for policy-makers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>

EBPO. (2021). Better governance, planning and services in local self-governments in Poland. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/550c3ff5-en>

Eurostat. (2025). R&D expenditure (Duomenys gauti 2025 m. lapkritį). Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure

EWI. (2022). Speurgids 2022: Ondernemen & Innoveren: De besteding van 4,446 miljard euro Vlaamse overheidsmiddelen voor economie, wetenschap en innovatie toegelicht.

Focus Taiwan. (2025, sausio 11). Taiwan's R&D spending tops NT\$1 trillion in 2024.

Foster, D. (2025, liepos 7). Early years funding in England. House of Commons Library.

Hess, D. B. (2017). Decrypting fare-free public transport in Tallinn, Estonia: How modest ridership gains result from a fare policy intervention. Case Studies on Transport Policy. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2017.10.002>

Izadi, R. (2015). The impact of school closures on student achievement – evidence from rural Finland (darbinis dokumentas). VATT Institute for Economic Research.

Jauhiainen, J. S. (2005). Regional development and high technology in northern Finland. Nordia Geographical Publications, 34(4), 1–11.

Jimaa, H. (2014, balandžio 29). \$1bn New York University Abu Dhabi construction completed. Gulf Business.

Joumard, I., ir Giorino, C. (2005). Getting the most out of public sector decentralisation in Spain (OECD Economics Department Working Papers No. 436). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/838564110008>

Jungtinės Tautos. (2013). The influence of family policies on fertility in France (Policy Brief No. 7). United Nations Expert Group Meeting on Policy Responses to Low Fertility. <http://esa.un.org/PopPolicy/publications.aspx>

JK Parlamentas. (2008). Appendix 9: Measuring and predicting immigration from Eastern Europe (First Report). UK Parliament.

JK Parlamentas. (2010). Train to gain: Developing the skills of the workforce. <https://publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmselect/cmpubacc/248/24803.htm>

Kierans, D. (2021, March 23). Integration in the UK: Understanding the data [Report]. COMPAS, University of Oxford.

Kobie, N. (2016, balandžio 5). Inside Cyberjaya, Malaysia's failed Silicon Valley. WIRED.

Lehtonen, O. (2020). Population grid-based assessment of the impact of broadband expansion on population development in rural areas. Telecommunications Policy, 44, 102028. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102028>

Levitas, A. (2017). Local government reform as state building: What the Polish case says about decentralization. Studies in Comparative International Development, 52(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s12116-015-9203-5>

Lindquist, T. (2005). Comprehensive adult education as a means of reducing unemployment.

Luci-Greulich, A., ir Thévenon, O. (2013). The impact of family policies on fertility trends in developed countries. European Journal of Population, 29, 387–416. <https://doi.org/10.1007/s10680-013-9295-4>

Maclea, R., ir Pavlova, M. (2013). Vocationalization of secondary and higher education: Pathways to the world of work. In Revisiting global trends in TVET (2 skyrius). UNESCO-UNEVOC.

Milligan, K. (2005). Subsidizing the stork: New evidence on tax incentives and fertility. The Review of Economics and Statistics, 87(3), 539–555.

Miranda, V. (2020). Recent trends in birth intervals in Sweden: A decline of the speed-premium effect? European Journal of Population, 36, 499–510. <https://doi.org/10.1007/s10680-019-09539-8>

Murillo, Á. (2025, rugpjūčio 2). La oposición de Trump a la 'Ley Chips' golpea al sueño de Costa Rica de ser centro regional de esa tecnología. El País.

Münz, R., ir Ulrich, R. E. (n.d.). Changing patterns of immigration to Germany, 1945–1997. Rural Migration News (University of California, Davis). <https://migration.ucdavis.edu/rs/more.php?id=69>

Mwiria, K. (2002, rugsėjo 16). Vocationalization of secondary education: Kenya case study (ataskaita). World Bank.

O’Keefe, D., Harris, K., & Kimson, A. (2024). How to Succeed in an Era of Volatility. Harvard business review, March–April, 2024.

Schuetze, C. F. (2016, gegužės 23). Story of cities #48: Cybercity, Mauritius – a vision of Africa’s ‘smart’ future? The Guardian.

Taipei Times. (2024, lapkričio 26). Editorial: More R&D funding needed. Taipei Times.

Thirup-Sorknæs, E. (2022, birželio 15). The AMU system lets the Danish workforce continuously improve its skills. EPAL – Electronic Platform for Adult Learning in Europe.

Toulemon, L., Pailhé, A., ir Rossier, C. (2008). France: High and stable fertility. Demographic Research, 19, 503–556. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2008.19.16>

Uh, S. (2018). Job training in Korea (Background note). In Republic of South Africa systematic country diagnostic: An incomplete transition: Overcoming the legacy of exclusion in South Africa.

UNHCR. (2016). Greece factsheet: 1 January – 31 May 2016. UNHCR.

Yakovlev, E. (2019, October). Short-run and long-run effects of sizable child subsidy: Evidence from Russia (FREE Policy Network Brief Series). FREE Network. <https://freepolicybriefs.com>



Lietuvos ekonominio potencialo tyrimas

Tyrimo autoriai: Prof. Dr. Dalius Misiūnas, Dr. Pijus Krūminas, Dr. Adomas Klimantas

Prie tyrimo prisidėjo: Lidija Radzevičiūtė, Viltė Radzytė

Tyrimo sesijose dalyvavę lyderiai: Algirdas Bartkus, Vilius Bernatoniš, Vladas Algirdas Bumelis, Dovilė Burgienė, Gabrielė Burbulytė, Tadas Burgaila, Simonas Čepėnas, Gediminas Dominas, Indrė Genytė-Pikčienė, Liutauras Griežė, Aleksandras Izgorodinas, Marius Ivaškevičius, Marius Jurgilas, Kęstutis Jusčius, Marius Kalanta, Giedrė Kaminskaitė-Salters, Mantas Katinas, Algirdas Kaušpėdas, Šarūnas Keserauskas, Adomas Klimantas, Linas Kojala, Ainius Lašas, Vladas Lašas, Laura Kamarauskienė, Luras Lučiūnas, Vaidas Lukoševičius, Rimantas Mažulis, Ignas Miškinis, Dalius Misiūnas, Lina Mockutė, Tomas Okmanas, Agnė Paliokaitė, Monika Paulė, Marija Razgutė, Algimantas Šindeikis, Margarita Šešelgytė, Vytenis Šimkus, Laimonas Skibarka, Mindaugas Statulevičius, Jonas Tamulis, Dalius Trumpa, Rolandas Valiūnas, Dainius Vilčinskas, Dagnė Vildžiūnaitė, Augustinas Vizbaras, Vincentas Vobolevičius, Liucija Zubrutė, Darius Žakaitis.

Tyrimo sesijas moderavo: Edmundas Jakilaitis, Pijus Krūminas, Dalius Misiūnas.

Ataskaitos dizaino autorė: Rūta Aleksaitytė

Lietuvos ekonominio potencialo tyrimą įgyvendino ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, bendradarbiaudamas su ILTE ir „Politika“.
