

LIETUVOS KULTŪROS IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ SEKTORIAUS KELRODIS

Parengta 2025 m. UAB „Strategy Labs“



Turinys

1. Santrauka	3
2. KKI sektoriaus tendencijos ES ir pasaulyje.....	13
2.1. Pasaulio KKI sektoriuje vyraujančios tendencijos.....	13
2.2. Europos KKI sektoriaus apžvalga	17
2.3. Užsienio šalių gerųjų praktikų pavyzdžiai	27
3. Lietuvos KKI ekosistemos apžvalga.....	33
3.1. Lietuvos KKI sektoriaus tendencijos	33
3.2. Lietuvos KKI ekosistemos sandara	44
3.3. Lietuvos tikslinės priemonės ir finansavimo mechanizmai KKI sektoriui .	44
4. Lietuvos KKI sektoriaus subjektų poreikių analizė	50
5. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros potencialo vertinimas	54
5.1. Inovacijų ekosistema	55
5.2. Rinkos potencialas ir integracija į tarptautines vertės grandines.....	57
5.3. Darbo jėgos pasiūla ir įgūdžiai.....	60
5.4. Infrastruktūra.....	63
5.5. Skaitmeninė infrastruktūra	66
5.6. Verslo aplinka.....	67
5.7. Sąsajos su kitais sektoriais	70
6. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymai ir rekomendacijos.....	75
7. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologija .	81
7.1. Taikomi tyrimo metodai	82
7.2. Loginis modelis ir poveikio vertinimo karkasas	84
7.3. Kontrafaktinė analizė	88
7.4. Apklausų metodika	89
1 priedas. Lietuvos KKI ekosistemos dalyviai	91
2 priedas. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymų ir rekomendacijų vertinimas pagal RICE metodikos kriterijus	93
3 priedas. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologijoje naudojami rodikliai	97

1. Santrauka

Kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) sektorius yra neatsiejama šiuolaikinės visuomenės ir ekonomikos raidos dalis, formuojanti nacionalinį identitetą, stiprinanti verslumo ir inovacijų ekosistemą bei prisidedanti prie tvaraus šalies vystymosi. KKI sektorius apima platų veiklų spektrą – nuo tradicinių meno sričių iki su aukštosiomis technologijomis susijusių veiklų – o jų reikšmė tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje nuosekliai auga, KKI sektoriui tampant strateginiu ekonominės plėtros elementu. Šis kelrodis parengtas siekiant pasiūlyti ilgalaikę Lietuvos KKI sektoriaus vystymo strategiją, paremtą išsamia faktine nacionalinių ir tarptautinių tendencijų analize, tarptautiniu kontekstu bei Lietuvos KKI ekosistemos poreikių įvertinimu.

Kelrodžio tikslas – suformuoti sisteminį požiūrį į KKI kaip į tarpsektorinį, žinioms imlų ir inovacijomis grįstą ekonominį konstrukta, kurio aprėptis, potencialas ir poveikis peržengia konvencines sektoriaus ribas. Dokumente KKI sektoriaus apimtis traktuojama ne tik kaip tradicinės kultūrinių ar meninių apraiškų sritys, bet ir kaip ženkli žinių ekonomikos dalis, kuri kuria pridėtinę vertę pasitelkdama kūrybiškumą, technologijas ir intelektinį kapitalą.

Siūlomas požiūris atspindi naujausias tarptautines metodikas – į KKI sektoriaus apimtį įtraukiamos ir iš dalies kūrybinių elementų turinčios veiklos (pavyzdžiui, prekyba, statyba, pramogų paslaugos, programavimas, tyrimai), kurių indėlis į ekonomiką įprastai yra reikšmingas. Tokiu būdu KKI sektorius apibrėžiamas kaip daugiasluoksnė ekosistema, jungianti meną, verslą, technologijas ir mokslą.

Kelrodis parengtas remiantis kiekybine ir kokybine analize, naudojant Valstybės duomenų agentūros (VDA) parengtą KKI ekonominių rodiklių rengimo metodiką, EVRK, NACE, UNCDAT klasifikatorius, nacionalinius šaltinius (VDA, VMI, Inovacijų Agentūros duomenis) ir tarptautinius šaltinius (Eurostat, UN Comtrade, UK ONS duomenis), apžvelgiant kitų KKI sektoriui aktualių Lietuvos ir tarptautinių tyrimų įžvalgas. Atliekant analizę buvo siekiama užtikrinti duomenų palyginamumą, leidžiantį išlaikyti palyginamumą vertinant Lietuvos padėtį globaliame kontekste.

KKI sektoriaus tendencijos ES ir pasaulyje

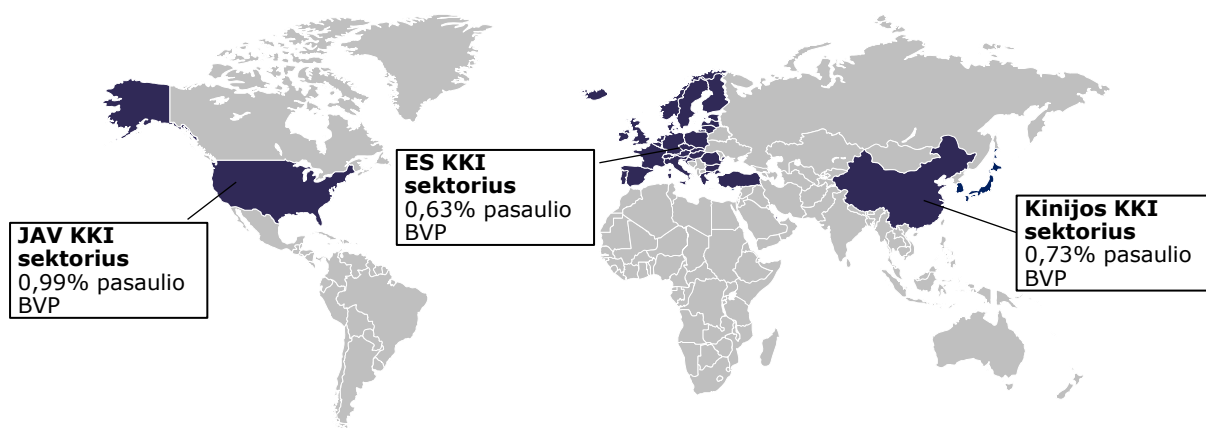
KKI sektorius yra vienas sparčiausiai augančių pasaulinės ekonomikos segmentų – per 2019-2023 m. jis vidutiniškai augo po 6% kasmet, kai visos pasaulio ekonomikos vidutinis metinis augimas sudarė 3%. 2023 m. KKI sektoriaus apyvarta siekė 2 trln. USD ir jis užtikrino daugiau nei 50 mln. darbo vietų, sudarydamas nuo 2% iki 7% atskirų valstybių BVP, priklausomai nuo jų išsivystymo lygio ir viešosios politikos dėmesio kultūros ekonomikai. Tikimasi, kad iki 2030 metų KKI sektorius sudarys 10% pasaulio BVP.

Pasaulinė KKI ekosistema nevienodai išvystyta – ryškiausiai dominuoja trys regionai: Europa, Šiaurės Amerika ir Azijos–Ramiojo vandenyno regionas.

- Europa pasižymi aukšta KKI sektoriaus branda, stipria infrastruktūra, institucinėmis tradicijomis ir inovacijų integracija, ypač leidybos,

architektūros ir dizaino srityse. ES mato kūrybines veiklas kaip strateginį elementą, skatinantį inovacijas, tvarumą ir demokratinių vertybių plėtrą. Tai atspindi ir ES tikslinės ilgalaikės finansavimo programos.

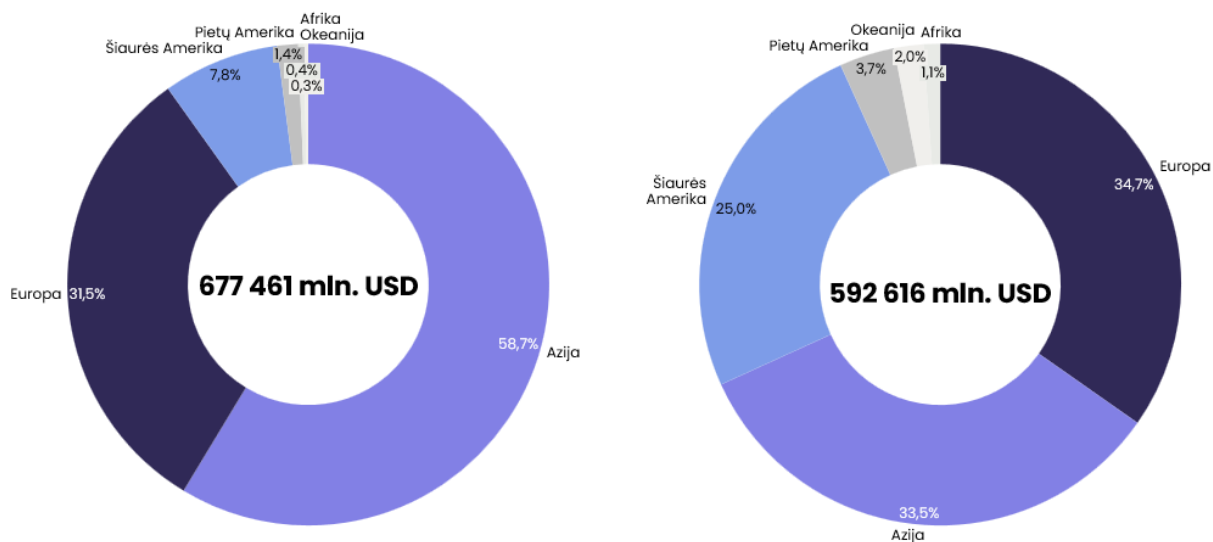
- Šiaurės Amerika išsiskiria savo KKI sektoriaus dydžiu. Stipriausią lyderystę turi JAV, ypač audiovizualinių medijų, kino, reklamos ir kūrybinių technologijų industrijose. JAV KKI sektoriaus sukurta pridėtinė vertė 2023 m. sudarė 1,2 trln. USD arba 4,2% šalies BVP.
- Azijos-Ramiojo vandenyno regionas išsiskiria kaip sparčiausiai auganti KKI rinka, ypač Kinija, Pietų Korėja ir Japonija. 2022 m. kūrybinių prekių ir paslaugų eksportas APEC šalyse 416 mlrd. USD. Šių šalių sėkmė neatsiejama nuo skaitmeninių technologijų integracijos ir sklaidos, nepaisant iššūkių dėl intelektinės nuosavybės apsaugos ir teisinės bazės trūkumų.



1 pav. Didžiausi regioniniai KKI sektoriai ir jų indėlis į pasaulio BVP, 2023 m., %

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis International Finance Corporation, UNCTAD, BEA, UNESCO duomenimis

Pasaulinės KKI sektoriaus prekybos srautai pasižymi kelių regionų dominavimu ir eksporto–importo disbalansais. Azija užima dominuojančią poziciją KKI tarptautinėje prekyboje, generuodama didžiausią eksporto dalį – vien Kinija atsakinga už 33,9% pasaulinio eksporto. Europa – antras daugiausiai KKI produkcijos eksportuojantis pasaulio regionas (31,5% pasaulio KKI sektoriaus eksporto). Pagrindinės Europos KKI eksportuotojos yra Italija, Prancūzija, JK, Vokietija, Šveicarija, Nyderlandai ir Lenkija. JAV yra reikšmingas KKI tarptautinės prekybos kontributorius (7% pasaulio KKI eksporto ir 22,5% importo), ypač KKI paslaugų srityje. Lietuvos dalis Europos KKI sektoriaus eksporte pastarąjį dešimtmetį varijuoja tarp 0,6% ir 0,8%.



2 pav. KKI produkcijos eksportas (kairėje) ir importas (dešinėje) pasaulyje, 2023 m., proc. ir mln. USD

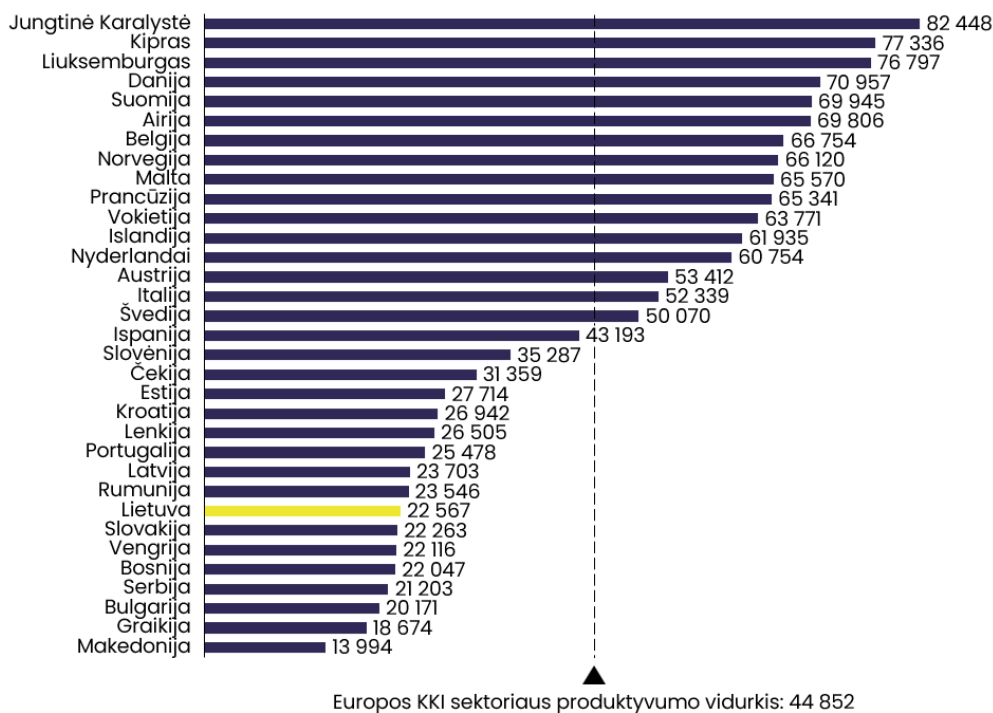
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis UNCTAD duomenimis

ES siekia išlaikyti lyderystę kokybės, inovacijų ir tvarumo dimensijose. Per „Kūrybiškos Europos“ (angl. *Creative Europe*) programą ir susijusias iniciatyvas numatoma investuoti daugiau nei 2,4 mlrd. EUR į kūrėjų mobilumą, kultūrinę įvairovę ir skaitmeninę transformaciją. Tokios iniciatyvos kaip *New European Bauhaus* ir *Creative Innovation Labs* formuoja sisteminių požiūrį į kūrybines veiklas kaip ekonominį ir inovacinį potencialą.

2023 m. Europos KKI sektorius sukūrė 512,3 mlrd. EUR pridėtinės vertės, iš kurių 60% – tiesiogiai su KKI sektoriumi susijusiose industrijose. Lietuva ir čia išlaikė 22 vietą, tačiau išsiskyrė reikšminga iš dalies su KKI sektoriumi susijusių industrijų generuojama pridėtinės vertės dalimi (54,0%). Tai rodo palyginti stiprų KKI sektoriaus įsitvirtinimą platesnėje ekonomikos grandinėje, tačiau išryškina poreikį didinti intensyvumą žinioms ir technologijoms, norint pasiekti proveržį KKI sektoriaus vystymosi trajektorijoje.

Pagal užimtumo duomenis, Europos KKI sektoriuje 2023 m. dirbo daugiau nei 9,4 mln. žmonių. Pagal absoliutų darbuotojų skaičių Lietuva yra 21 pozicijoje Europoje, tačiau pagal KKI sektoriaus darbuotojų dalį nuo visos šalies dirbančiųjų populiacijos (6,1%) Lietuva užima pirmą vietą Europoje, lenkdama Europos vidurkį (4,1%) 2 procentiniais punktais. Tai rodo tvirtą šio sektoriaus poziciją šalies ekonomikoje ir atskleidžia potencialą tarptautinio konkurencingumo ir produktyvumo augimui.

2023 m. Europos KKI sektoriaus produktyvumo analizė pagal šalis išryškina iššūkį – Lietuvos KKI sektoriaus darbuotojų sukuriama pridėtinė vertė vienam žmogui yra apie 20 tūkst. EUR mažesnė nei Europos KKI sektoriaus vidurkis. Atsižvelgiant į palyginti didelę Lietuvos ekonomikos dirbančiųjų dalį KKI sektoriuje, žemas sektoriaus produktyvumas signalizuoja apie plačią resursų bazę, tačiau neišnaudotą jos efektyvumo potencialą, kurį būtų galima geriau įveikinti per žinių ir technologinio intensyvumo stiprinimą Lietuvos KKI sektoriuje.



3 pav. Europos KKI sektoriaus produktyvumas pagal šalį, 2023 m., EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Apibendrinant, KKI sektoriaus tendencijų pasaulyje ir Europoje rodo dvi strategines KKI sektoriaus plėtros kryptis, aktualias Lietuvai:

- siekti struktūrinio KKI sektoriaus pokyčio, skatinant perėjimą nuo mažesnio žinių intensyvumo veiklų dominavimo prie technologijomis grįstų industrijų plėtros;
- siekti aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo KKI sektoriuje, pasitelkiant tarpsektorinį ir tarpdisciplininį bendradarbiavimą, skatinant viešojo ir privataus sektorių partnerystę.

Gerųjų praktikų pavyzdžiai

Kelrodyje analizuojami užsienio šalių KKI sektoriaus tikslinių priemonių ir sprendimų pavyzdžiai, fokusuojantis į aukštą KKI sektoriaus branda pasižyminčias šalis, tokias kaip Jungtinė Karalystė (JK), Nyderlandai, Prancūzija, Danija, Norvegija. Analizė rodo, kad šios šalys išsiskiria požiūriu į KKI sektorių kaip į integralią inovacijų politikos dalį, o ne kaip atskirą kultūros segmentą.

JK laikoma vienu sėkmingiausių modelių – čia 2023 m. KKI generavo 4,1% BVP. Iniciatyvos, tokios kaip *CreaTech Frontiers*, *Creative Catalyst* ar *Create Growth Programme*, sieja kūrybiškumą su mokslu ir technologijomis, remia mažas bei vidutines įmones, universitetų partnerystes ir regioninius klasterius. Be to, JK taiko KKI sektoriui palankias mokesčių lengvatas, o JK naujasis viešųjų pirkimų reguliavimas (*Procurement Act 2023*) sudaro galimybes viešojo sektoriaus pirkimuose vertinti ne tik kainą, bet teikti prioritetą kokybei, tvarumui ir inovatyvioms idėjoms – tai ypač aktualu kūrybiniuose projektuose.

Nyderlandai yra pavyzdys, kaip sistemingas viešasis finansavimas gali skatinti kūrybines inovacijas. Nacionaliniai fondai (*Stimuleringsfonds Creatieve Industrie* ir *Dutch Design Foundation*) siekia burti kūrėjus, dizainerius, universitetus ir verslus, remdami tyrimus bei tarptautinį bendradarbiavimą. Plačiai žinomi KKI ir susijusių sektorių atstovus suburiantys renginiai, pavyzdžiui, *Dutch Design Week*, padeda Nyderlandams stiprinti savo, kaip kūrybinių industrijų centro, įvaizdį Europoje ir pasaulyje.

Danijos ir Norvegijos praktikos parodo, kaip galima derinti tarpdisciplininės veiklos principus ir stiprinti KKI sektoriaus vaidmenį tvarumo ir visuomenės gerovės kontekste. *Dansk Design Center* ir *Design-Driven Innovation Programme* siekia integruoti dizaino metodus į viešąją politiką, o Norvegijoje kuriamas Kultūrinio sektoriaus aplinkosaugos fondas remia žaliuosius sprendimus kultūros sektoriuje.

Galiausiai Prancūzijos modelis rodo, kaip viešosios ir kultūros politikos priemonės gali padėti įdarbinti privatų kapitalą siekiant KKI ekosistemai aktualių tikslų. Pavyzdžiui, *Aillagon 2003* įstatymu Prancūzijoje buvo sukurtos reikšmingos mokestinės lengvatos įmonėms, kurios užsiima kultūrine filantropija ir rėmimu viešojo intereso organizacijoms.

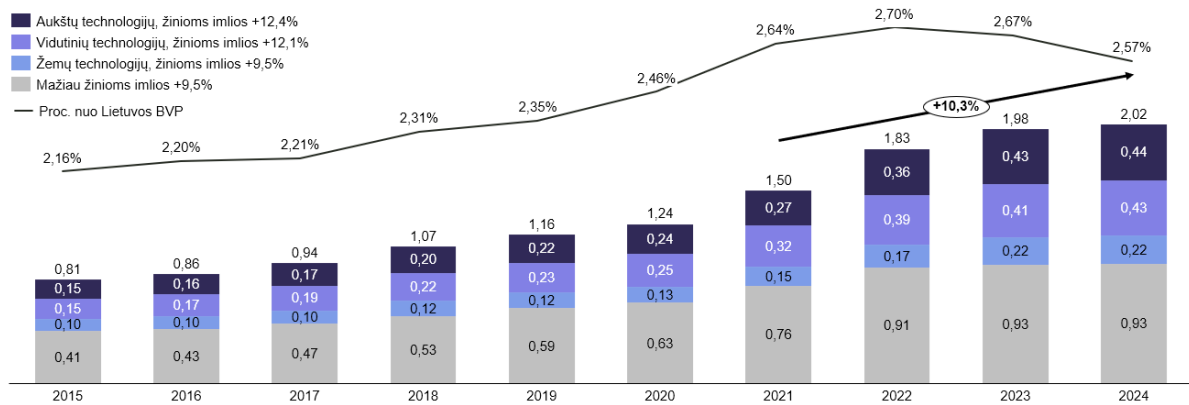
Žvelgiant už Europos ribų, Pietų Korėjos modelis pozicionuoja KKI sektorių kaip ekonomikos augimo variklį. Valstybinė agentūra KOCCA koordinuoja nacionalinę kūrybinių industrijų politiką, teikia finansinę paramą KKI eksportui, švietimui ir startuolių plėtrai. Pietų Korėjos viešosios investicijos į kultūros ir technologijų sąsajas viršija šimtus milijonų dolerių – 2025 m. planuojamas 445 mln. USD vertės fondas kūrybinių technologijų sektoriui.

Šie pavyzdžiai rodo, kad KKI sektoriaus sėkmę lemia ne tik įmonių pajėgumai, specifinės paskatos pavieniams subjektams ar izoliuotoms industrijoms. Svarbus yra holistinis požiūris, siekiantis derinti valstybės inovacijų, švietimo, finansų ir kultūros politiką į vieną ekosistemą, identifikuoti strategines sąsajas ir trukdžius, atitinkamai parenkant aktualias finansines ir nefinansines priemones.

Lietuvos KKI sektoriaus tendencijos

Per pastaruosius 10 metų Lietuvos KKI sektorius išgyveno plėtros laikotarpį. Augant Lietuvos ekonomikos išsivystymo lygiui, stiprėjant paslaugų sektoriaus vaidmeniui, pasauliui išgyvenant skaitmeninių technologijų įveiklinimo ir sklaidos laikotarpį, KKI sektoriaus ekonominės reikšmės augimo pagreitis sudaro prielaidas šiam sektoriui įsitvirtinti kaip svarbiam šalies žinių ekonomikos komponentui.

2024 m. duomenimis, Lietuvos KKI sektorius sugeneravo apie 5,9 mlrd. EUR apyvartos, 2,0 mlrd. EUR pridėtinės vertės ir sukūrė daugiau nei 88 tūkst. darbo vietų. 2024 m. Lietuvos ekonomikoje KKI sektorius sudarė 2,6% BVP, palyginti su 2,2% BVP 2015 m. Sektoriaus sandara, dominuojama žemesnių technologijų industrijų, leidžia vertinti jį kaip stabilų. Sektoriaus dinamika, sparčiausiu augimu pasižymint aukštų ir vidutinių technologijų industrijoms, rodo besiveriantį vystymosi potencialą.



4 pav. Lietuvos KKI sektoriaus pridėtinė vertė pagal technologinį pjūvį, 2015-2024 m., mln. EUR ir % nuo Lietuvos BVP

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

2015-2024 m. Lietuvos KKI sektoriaus apyvarta ir pridėtinė vertė kasmet augo apie 9%. Pagrindiniai šios dinamikos veiksniai stipriai siejasi su bendro ekonomikos lygio kilimu ir Lietuvos integracija į tarptautines rinkas, iš to sekančiu kūrybinių paslaugų paklausos ir eksporto didėjimu. Tačiau taip pat, ypač per pastaruosius penkerius metus, įtaką daro technologijų integracija į KKI sektoriaus veiklas, kas atsispindi ir KKI sektoriaus augimo kompozicijoje. 2024 m. daugiau kaip pusė Lietuvos KKI sektoriuje veikiančių subjektų priklausė aukštesnio technologinio intensyvumo sritims (dizainas, audiovizualinė kūryba, reklama, žaidimų kūrimas). Šių veiklų pridėtinė vertė pastaraisiais metais augo sparčiausiai – 16,9% 2021-2024 m. laikotarpiu.

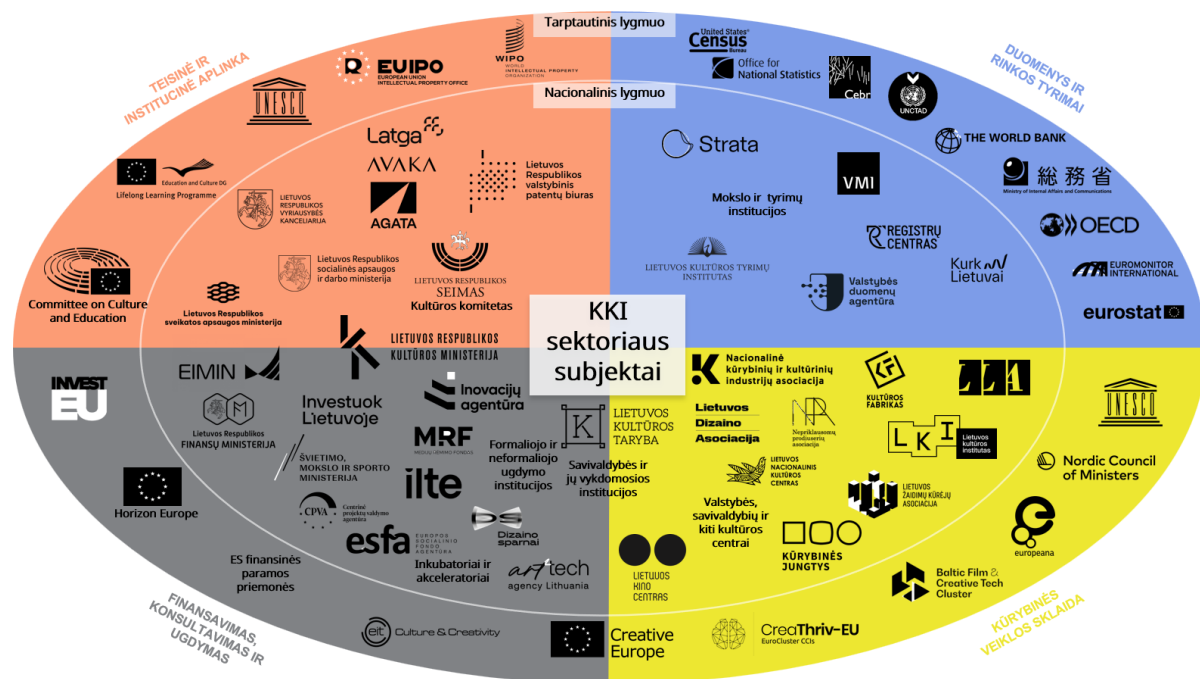
Vertinant produktyvumą, Lietuvos KKI sektorius atsilieka nuo ES vidurkio apie 35%, tačiau nuosekliai artėja prie jo. Lietuvos KKI sektoriaus produktyvumo didėjimas pastebimas tose srityse, kur intensyviau taikomos technologijos ir tarptautinė partnerystė, pavyzdžiui kompiuterinių žaidimų leidyboje. Eksporto apimčių augimas rodo, kad Lietuvos KKI sektorius yra konkurencingas tarptautiniu mastu. Svarbiausios Lietuvos KKI eksporto rinkos yra Šiaurės Europa, Vokietija, JK ir JAV.

Bendrai vertinant, Lietuvos KKI sektoriaus ekonominis augimas remiasi stiprėjančia kūrybinių paslaugų pakausa, augančiu darbuotojų skaičiumi ir besiplečiančia tarptautine pakausa. Vis dėlto ilgalaikiam, tvariam ir integraliam Lietuvos KKI sektoriaus augimui užtikrinti būtina didinti sektoriaus produktyvumą ir investicijų apimtį, stiprinti finansavimo prieinamumą bei kompetencijų bazę. Svarbu paminėti, kad Lietuvos KKI sektoriui būdinga fragmentacija – savarankiškai dirbantys kūrėjai (sudarantys arti pusės visų KKI dirbančiųjų), kurie susiduria su iššūkiais kapitalo kaupimui ir investicijų galimybėms.

Lietuvos KKI ekosistemos apžvalga

Nors KKI istoriškai dažnai buvo laikomos specifiskai kultūros sritimi, šiandienos kontekste jos tampa vis svarbesne technologijų, dizaino ir žinių ekonomikos

jungtimi. Lietuvoje KKI ekosistema taip pastebimai atranda sąsajas su kitomis ekonomikos sritimis.



5 pav. Lietuvos KKI ekosistemos žemėlapis pagal atliekamą funkciją

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Kelrodžio analizė rodo, kad Lietuvoje egzistuoja nebloga inovacijų infrastruktūra: universitetai, technologijų parkai, mokslo ir tyrimų institucijos, startuolių ekosistemos, Inovacijų agentūros programos. Tačiau KKI sektoriai dar palyginti silpnai integruoti į bendrą inovacijų ekosistemą, dažnai veikia labiau šalia technologinių ar pramoninių inovacijų tinklų nei jų apimtyje.

Lietuvos KKI ekosistemos brandos analizė rodo, kad tarpdisciplininis bendradarbiavimas tarp kūrėjų, mokslo ir technologijų sričių pastaraisiais metais stiprėja, tačiau šios jungtys išlieka fragmentiškos ir dažnai priklauso nuo pavienių iniciatyvų. Inovacijų finansavimas daugiausia vykdomas projektiniu pagrindu, todėl sektoriui trūksta ilgalaikių ir tvarių mechanizmų, leidžiančių planuoti strategines investicijas. Nors kūrėjai vis aktyviau įsitraukia į technologijų sritį ir domisi naujomis priemonėmis, KKI sektoriuje vis dar stokojama verslumo, vadybos bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros gebėjimų. Tarptautiniu lygmeniu Lietuva sėkmingai dalyvauja tinkluose ir programose, tokiose kaip *Creative Europe* ar *Nordic-Baltic Mobility*, tačiau dauguma partnersčių tebėra trumpalaikės ir ne visada virsta ilgalaikiais projektais ar eksporto kryptimis.

Bendrai vertinant, Lietuvos KKI ekosistema turi prieigą prie ganėtinai tvirto platesnės apimties Lietuvos inovacijų ekosistemos pagrindo. Tačiau siekiant KKI sektoriaus proveržio ir integracijos aukštą pridėtinę vertę generuojančiose veiklose, būtina peraugti į sisteminį veikimo modelį, jungiantį kūrybą,

technologijas ir verslą per nuolatinės partnerystės, bendras laboratorijas ar eksperimentines erdves, bei regioninius klasterius.

KKI sektoriaus vystymo kryptys ir rekomendacijos

Kelrodžio analizė rodo, kad Lietuvos KKI sektoriaus ateitis priklausys nuo gebėjimo kryptingai išnaudoti ekonominį ir inovacinį potencialą, sustiprinti tarptautiškumą ir kurti glaudesnes sąsajas su kitais sektoriais. KKI sektorius turi potencialo tapti vienu iš svarbiausių ekonomikos konkurencingumo šaltinių, tačiau tam reikia nuoseklios politikos, užtikrinančios ilgalaikį augimą, koordinuotą finansavimą ir kompetencijų stiprinimą.

Siūlomos sektoriaus vystymo rekomendacijos suskirstytos į septynias grupes ir apima kelias pagrindines tarpusavyje susijusias kryptis:

- Pirma, rekomenduojama plėsti KKI sektoriaus matavimo bazę, standartizuojant klasifikaciją, konsoliduojant viešųjų įstaigų duomenis į atvirą prieigą, atliekant reguliarias KKI sektoriaus analizes ir nuosekliai diegiant nacionalinę KKI sektoriaus stebėsenos sistemą.
- Antra, siūloma sukurti KKI sektoriaus horizontalaus koordinavimo sluoksnį tarp institucijų, viešąjį KKI politikos forumą, leidžiantį koordinuoti valstybinę, regioninę ir sektorinę politiką, integruoti KKI sektorių į nacionalines transformacijas (Žaliąją, Skaitmeninę, Inovacijų politiką).
- Trečia kryptis – kompetencijų stiprinimas. KKI veiklose reikalingos mišrios žinios kūrybiškumo, verslumo, vadybos ir technologijų srityse. Todėl švietimo sistema (įskaitant visus ugdymo sistemos etapus, taip pat mokslinę ir akademinę veiklą) galėtų tapti pagrindine jungiamąja grandimi, užtikrinančia, kad kūrybinės, vadybinės ir technologinės kompetencijos būtų ugdomos nuosekliai, nuo profesinio iki aukštojo mokslo lygmens.
- Ketvirta kryptis – tarpsektorinės jungtys. KKI sektoriaus potencialas labiausiai išryškėja tuomet, kai kūrybinės veiklos derinamos ir kūrybiniai talentai pasitelkiami įgyvendinant su KKI tiesiogiai nesusijusių sektorių projektus. Todėl žvelgiant į KKI ateities vystymo perspektyvas, rekomenduojama skatinti bendrus inovacijų projektus, kuriuose kūrėjai dirbtų kartu su technologijų specialistais, inžinieriais, verslininkais ir mokslininkais.
- Penkta, svarbu pagerinti regioninį balansą. Šiandien KKI sektoriaus veiklos stipriai koncentruotos Vilniuje ir Kaune, tačiau siekiant KKI sektoriaus tvarumo, rekomenduojama plėtoti kūrybinius mazgus regionuose – fizines ir virtualias erdves, jungiančias kultūros, mokslo ir verslo organizacijas, skatinti bendrystę tarp regionų, žinių sklaidą iš didžiųjų miestų į mažesnius miestelius, integruoti vietines talentų jungtis šalies mastu.
- Šešta, siūloma siekti pereiti nuo pavienių projektų prie tvaraus finansavimo modelio dominuojančios rolės, kuriame būtų derinami viešieji išteklių, rizikos kapitalas ir kūrybiniai fondai. Tokia sistema leistų remti ne tik kūrybos produktus, bet ir jų komercializaciją, eksporto skatinimą bei technologinę plėtrą.
- Septinta, svarbu nuosekliai stiprinti tarptautiškumą – skatinti KKI sektoriaus tarptautinius projektus ir partnerystes, kūrėjų mobilumą ir dalyvavimą

tarptautiniuose tinkluose bei mugėse. Tokiu būdu būtų didinamas Lietuvos kūrybinės produkcijos matomumas pasaulyje ir formuojami tarptautiniai ryšiai tarp skirtingų šalių ir sektorių kūrėjų, kurie yra būtinoji sąlyga siekiant išnaudoti Lietuvos KKI sektoriaus galimybes ir pranašumus tarptautinėje erdvėje.

Išvardintoms Lietuvos KKI sektoriaus raidos gairėms įgyvendinti yra svarbus valdymo ir politikos sistemos suderinamumas. Kelrodis siūlo rekomendacines kryptis viešosios politikos formuotojams, tarp kurių bene svarbiausia – įtvirtinti horizontalų KKI veiklų koordinavimo sluoksnį, jungiantį Kultūros, Ekonomikos ir Inovacijų bei Švietimo ministerijų veiksmus. Tai leistų koordinuoti strategines kryptis ir sprendimus, tokiu būdu išvengiant institucinio dubliavimo ar vakuomo, bei kryptingai siekti bendrų su KKI taikymu susijusių tikslų įgyvendinant nacionalines programas. Taip pat rekomenduojama sukurti aiškia KKI ekosistemos stebėsenos sistemą, leidžiančią nuolat vertinti sektoriaus poveikį ekonomikai, inovacijoms ir užimtumui. Galiausiai, KKI sektorius turėtų būti integruotas į nacionalinių transformacijų planus – skaitmeninės, žaliosios ir kt. – sudarant prielaidas KKI sektoriui prisidėti prie esminių valstybės modernizavimo tikslų.

Kelrodžio pateikiamų rekomendacijų įgyvendinimas turėtų būti paremtas trimis kertiniais principais – horizontalumu, tarpsektoriškumu ir tvarumu:

- Horizontalumas reiškia, kad KKI sektorius turi būti integruotas į visas viešosios politikos sritis, ne traktuojamas kaip atskira savarankiška sritis. Tai reikalauja veikiančių sisteminių elementų apjungimo į bendrą kūrybinės ekonomikos tinklą.
- Tarpsektoriškumo principas akcentuoja kūrybos, mokslo, technologijų ir verslo sąveikas, kurios leidžia atsirasti naujiems inovacijų projektams ir pridėtinės vertės produktams.
- Tvarumo principas reiškia, kad KKI politika turi būti orientuota į ilgalaikį poveikį, t. y. siekti remti ne vien pavienes veiklas ar projektus, bet kiek galima labiau struktūrinius sprendimus, fokusuotus į augimo prielaidas: investicijas, infrastruktūrą, edukaciją bei tarptautinius ryšius.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad KKI sektoriaus veiklos neturėtų būti plėtojamos vien per kultūros finansavimo prizmę, kadangi toks požiūris yra intensyvus finansinių resursų poreikio prasme neužtikrinant efektyvaus jų panaudojimo ir optimalaus multiplikacinio efekto.

Ilgalaikė vizija Lietuvos KKI sektoriui

Žvelgiant į ateities perspektyvą, Lietuvos Vyriausybės numatyti Nacionalinio pažangos plano rodikliai aiškiai apibrėžia siekį stiprinti KKI sektoriaus ekonominį svorį: iki 2030 m. kultūros sektoriaus indėlis į šalies BVP turėtų pasiekti 3%, o audiovizualinių ir susijusių paslaugų eksportas – 27,9 mln. EUR. Šie tikslai parodo, kad KKI sektorius suvokiamas kaip reikšminga ekonomikos dalis, kurios stiprinimas ir kuriamos pridėtinės vertės augimas tiesiogiai prisideda prie nacionalinės ekonomikos konkurencingumo ir socialinių iššūkių sprendimo. Siekiant šio tikslo KKI sektoriaus plėtra turi būti subalansuota tarp regionų, paremta tvaria infrastruktūra, kuri užtikrintų augimo galimybes ne tik sostinėje,

bet ir regionuose. KKI turėtų kurti aukštos kompetencijos darbo vietas, jungiančias kūrybą su technologijomis, ir tapti inovacijų šaltiniu kitiems sektoriams – nuo pramonės iki viešojo valdymo. Tokiu būdu kūrybinės industrijos prisidėtų prie nacionalinių strateginių tikslų – žaliųjų ir skaitmeninių transformacijų, socialinės sanglaudos stiprinimo ir ekonomikos atsparumo.

Kelrodžio analizė rodo, kad tarp Inovacijų agentūrai besikreipiančių KKI subjektų matyti skirtingos veiklų raidos fazės: dalis jų dar tik kuria tvarius verslo modelius ir ieško finansavimo, o kitos jau žengia į profesionalesnį, aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo etapą. Nors ši imtis neatspindi viso sektoriaus, ji leidžia identifikuoti bendresnes tendencijas, susijusias su Lietuvos kūrybiniu potencialu – stipriu žmogiškuoju kapitalu, technologiniu raštingumu ir augančia inovacijų ekosistema. Tuo pat metu svarbu atsižvelgti į tai, kad KKI sektoriuje jau dabar dirba santykinai didelė dalis šalies darbo jėgos, todėl papildomas augimas vien plečiant dirbančiųjų skaičių yra ribotas. Dėl to sektoriaus pažanga labiau sietina su esamos darbo jėgos produktyvumo didinimu: inovacijų ir technologijų diegimu kūrybiniuose procesuose, verslo modelių profesionalizavimu, didesne integracija į tarptautines rinkas.

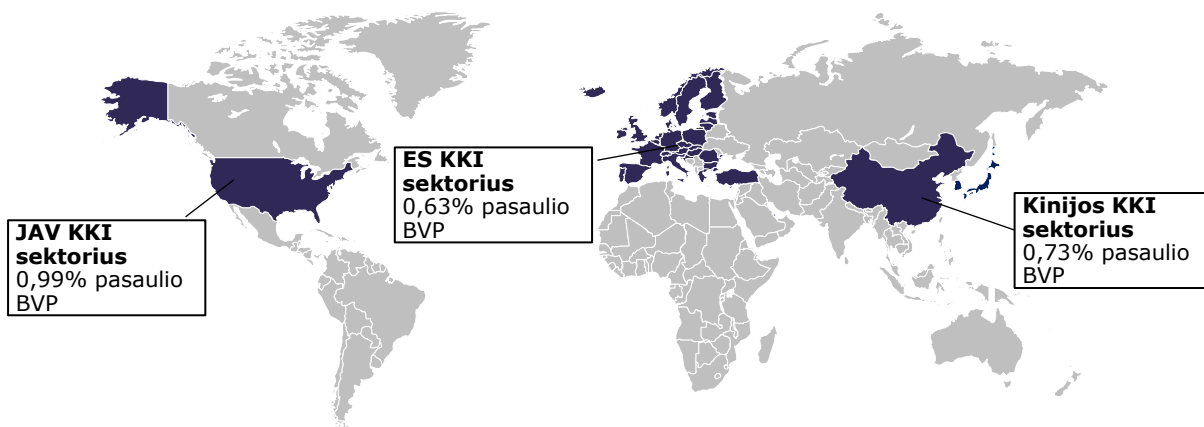
Atsižvelgiant į tokią struktūrą ir identifikuotus sisteminius veiksnius – stiprią sąveiką su skaitmeniniais sektoriais, augančias, bet dar neišnaudotas eksporto galimybes, palankią verslo aplinką ir ribotą naujų talentų įtaką spartesnei transformacijai – galima pagrįstai teigti, kad Lietuvos KKI turi potencialo tolesniam augimui, tačiau jis labiausiai atsiskleidžia per veiklų kokybinį šuolį, o ne jų plėtrą kiekybės prasme. Todėl rekomenduojama stiprinti tas sritis, kurios labiausiai didina produktyvumą ir vertės kūrimą: inovacijų taikymą, technologinį atsinaujinimą, eksporto gebėjimus ir veiklų profesionalizavimą. Toks nuoseklus, bet lankstus kultūros, ekonomikos ir inovacijų politikos derinimas padėtų tikslingiau išnaudoti esamą kūrybinį potencialą ir palaipsniui stiprintų sektoriaus indėlį į šalies ekonomikos transformaciją.

2. KKI sektoriaus tendencijos ES ir pasaulyje

2.1. Pasaulio KKI sektoriuje vyraujančios tendencijos

KKI sektorius pasauliniu mastu yra vienas iš sparčiausiai augančių ekonomikos sektorių, reikšmingai prisidedančių tiek prie pridėtinės vertės kūrimo, tiek prie užimtumo bei eksporto. Laikotarpiu nuo 2019 m. ir 2023 m. KKI sektoriaus pridėtinei vertei augus vidutiniškai po 6% kasmet, šis tempas dvigubai viršijo pasaulio BVP vidutinį metinį augimą tuo pačiu laikotarpiu (3% kasmet)¹. 2023 m. pasaulio KKI apyvarta buvo apie 2 trln. USD. Prognozuojama, kad iki 2030 m. KKI sektoriaus generuojama pridėtinė vertė sudarys 10% pasaulio BVP, lyginant su 2023 m. generuota 4% pasaulinio BVP. 2023 m. KKI sektorius darbino virš 50 mln. žmonių visame pasaulyje ir sudarė nuo 2% iki 7% kiekvienos šalies BVP, priklausomai nuo šalių išsivystymo lygio ir viešosios politikos dėmesio KKI sektoriui².

Pasaulinė KKI ekosistema nėra tolygiai išsivysčiusi – regionai skiriasi tiek sektoriaus brandos, tiek specializacijos, tiek ekonominio svorio atžvilgiu. Vienas iš brandžiausių pasaulio KKI sektorių yra Europoje. Čia KKI palyginti stipriai integruotos į ekonominę struktūrą, pasižymi aukštu technologijų ir žinių intensyvumu bei tvirtu instituciniu ir išvystytu infrastruktūriniu pagrindu. Nepaisant augimo šuolių kituose pasaulio regionuose, Europos KKI sektorius išlieka vienu svarbiausių KKI branduolių pasaulyje, ypač leidybos ir architektūros srityse³. ES KKI sektorių laiko strateginiu tiek ekonominiu, tiek socialiniu požiūriu. KKI pripažįstamas svarbiu inovacijų, tvarumo ir demokratinių vertybių stiprinimo veiksniumi, todėl ES politika ir priemonės čia orientuota ne tik į rinkos plėtrą, bet ir į struktūrinį sektoriaus stiprinimą.



6 pav. Didžiausi regioniniai KKI sektoriai ir jų indėlis į pasaulio BVP, 2023 m., proc.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis International Finance Corporation, UNCTAD, BEA, UNESCO duomenimis

¹ UNESCO [2020](#), [2023](#)

² [International Finance Corporation \(World Bank Group\)](#)

³ [UNCTAD](#)

Šiaurės Amerika, pirmiausia JAV, taip pat yra stiprus kūrybinių industrijų centras, labiausiai išsiskiriantis savo nominaliu dydžiu. 2023 m. JAV KKI sektorius sukūrė 1,17 trln. USD pridėtinės vertės ir tai sudarė 4,2% šalies BVP. Sektoriaus struktūroje reikšmingiausią dalį sudaro scenos menai, muziejai, dizaino paslaugos, dailės ir kūrybinis švietimas, taip pat įvairios kitos kūrybinės ir kultūrinės paslaugos. Aukštas KKI sektoriaus produktyvumo lygis bei globalių platformų (pavyzdžiui, *Netflix*, *Disney*, *Apple*) įtaka suteikia regionui lyderystę audiovizualinių paslaugų, kino, muzikos, reklamos ir žaidimų rinkose.

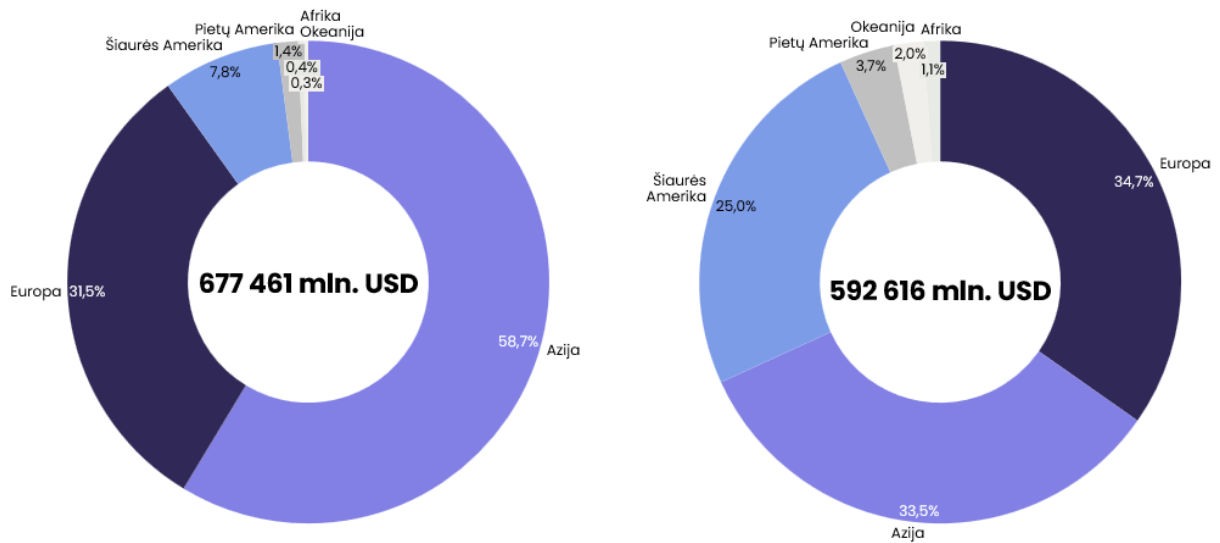
Azijos ir Ramiojo vandenyno regionas pasižymi sparčiausiai augančiu KKI sektoriumi. Kinija, Pietų Korėja, Japonija ir Indija tampa vis reikšmingesniais pasaulinės kūrybinės rinkos veikėjais, ypač kūrybinių prekių eksporto srityje. 2022 m. APEC regione kūrybinių prekių ir paslaugų eksportas 2022 m. siekė 416 mlrd. USD. Šių šalių sėkmė neatsiejama nuo skaitmeninių technologijų integracijos ir sklaidos, tokių kaip tokios kaip dirbtinis intelektas ir išplėstinė realybė, nepaisant iššūkių dėl intelektinės nuosavybės teisių apsaugos ir teisinės bazės trūkumų.

Afrikos KKI sektorius pastaraisiais metais sparčiai vystosi, nors jo bendras pasaulinis svoris kol kas išlieka palyginti mažas. Nigerijos Nollywoodo kino pramonė ir Pietų Afrikos muzikos sektorius demonstruoja augimo potencialą, kurį stiprina sparčiai auganti šių šalių populiacija, pragyvenimo lygis ir išeivijos bendruomenė. Nigerijos *afrobeats* ir Pietų Afrikos *amapiano* muzikos žanrai taip pat sulaukia pasaulinio pripažinimo. Tačiau Afrikos KKI sektorius susiduria su struktūriniais iššūkiais, tokiais kaip silpna monetizacija, pasenusi autorių teisių sistema, neišvystyta infrastruktūrinė bazė ir ribotas viešojo sektoriaus palaikymas. *Afreximbank* tyrimas rodo, kad investicijos į Afrikos kūrybines industrijas galėtų skatinti ekonomikos augimą, darbo vietų kūrimą ir socialinę įtrauktį, ypač jaunimo tarpe, o *Creative Africa Nexus* (CANEX) programos finansavimas planuojamas padvigubinti nuo 1 mlrd. iki 2 mlrd. USD iki 2027⁴.

Pasaulinės KKI sektoriaus prekybos srautai atspindi regioninės koncentracijos tendencijas. Eksporto ir importo balansas tarp regionų nėra tolygus⁵. Didžiausią pasaulinio KKI eksporto dalį generuoja Azijos regionas, kuriame dominuoja Kinija, 2023 m. sudariusi 33,9% viso pasaulio KKI eksporto. Toliau rikiavosi Honkongas (4,7% pasaulinio KKI eksporto 2023 m.), Indija (3,0%), Jungtiniai Arabų Emyratai (2,9%) ir Turkija (2,3%). Ši koncentracija atspindi augančią Azijos įtaką pasaulinėje kūrybinėje ekonomikoje, paremtą tiek didelės apimties gamybos pajėgumais, tiek aukštos pridėtinės vertės segmentų plėtra, tiek ir sparčiu bendru ekonominiu augimo ir augančiu populiacijos pragyvenimo lygiu Azijos regione.

⁴ [Afreximbank](#)

⁵ Svarbu paminėti, kad šalia objektyvių regioninių skirtumų, dalis disbalansų yra nulemiama ir metodologinių aspektų: dauguma importo duomenų pateikiami CIF (*Cost, Insurance and Freight*) pagrindu, kai eksportas – FOB (*Free on Board*) pagrindu. Be to, egzistuoja laiko skirtumai tarp prekių išsiuntimo ir jų atvykimo į paskirties šalį. Prie neatitikimų taip pat prisideda registruotos ir faktinės paskirties skirtumai, skirtingos produktų klasifikacijos eksportuojančiose ir importuojančiose šalyse bei skirtingi koregavimo metodai pagal prekių grupes.



7 pav. KKI produkcijos eksportas (kairėje) ir importas (dešinėje) pasaulyje, 2023 m., proc. ir mln. USD

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis UNCTAD duomenimis

Kinijos dominuojanti pozicija pasaulinėje KKI sektoriaus eksporto struktūroje atsispindi jos reikšmingoje dalyje daugelyje produktų segmentų. Kinija 2023 m. generavo 38,4% pasaulinio dizaino ir amatų, 27,7% programinės įrangos, 12,6% leidybos ir 9,2% muzikos produkcijos eksporto. Tai atsispindi ne tik Kinijos, kaip pasaulio ekonomikos milžinės, dydį, bet ir jos konkurencinį pranašumą tam tikruose kūrybinių industrijų segmentuose. Šie aspektai kartu lemia tokį stiprų dominavimo efektą, kad Kinijai tenka didžiausia dalis KKI sektoriaus produkcijos eksporto pasaulyje (33,9% 2023 m.).

Europa – antras pagal dydį KKI produkcijos eksporto regionas pasaulyje, generuojantis apie trečdalį visos pasaulinės KKI sektoriaus eksporto vertės. Pagrindinės regiono varomosios jėgos yra Italija (5,98% pasaulinio KKI eksporto 2023 m.), Prancūzija (4,8%), JK (4,4%), Vokietija (4,2%), Šveicarija (2,6%), Nyderlandai (2,0%) ir Lenkija (2,0%). Pažymėtina, kad JK KKI sektoriaus eksporto dalis po 2020 m. sumažėjo beveik dvigubai, kas rodo eksporto rinkų perorientavimą po „Brexit“ ir taip pat struktūrinius pokyčius po COVID-19 pandemijos. Lietuvos eksporto dalis Europos mastu išlieka nedidelė – ji sudarė tarp 0,6% ir 0,8% visos Europos eksporto 2013-2023 m. laikotarpiu. JAV yra vienas stambiausių pasaulinio KKI sektoriaus žaidėjų ir 2023 m. generavo 7,0% pasaulinio KKI produkcijos eksporto, daugiausia kūrybinių paslaugų srityse.

KKI sektoriaus importo pasiskirstymas pasaulio regionuose yra tolygesnis nei eksporto. Europa 2023 m. buvo didžiausias KKI produkcijos importuotojas, sudarantis 34,7% viso pasaulio KKI sektoriaus importo. Europos pagrindinės KKI produkcijos importo rinkos yra Vokietija (5,2% pasaulinio KKI importo 2023 m.), Prancūzija (4,8%), JK (4,2%), Šveicarija (3,2%), Italija (2,6%) ir Nyderlandai (2,4%). Tokia importo struktūra atsispindi aukštą vidaus rinkos integraciją ir platų

aukštos vertės kūrybinių produktų vartojimą Europos vidinėje rinkoje. Lietuvos importo dalis nuo viso Europos importo 2013-2023 m. stabiliai sudarė 0,3%.

Azijos regione KKI sektoriaus importo struktūroje išsiskiria Honkongas (7,2% pasaulinio KKI importo 2023 m.), o Kinija, nors ir yra didžiausia eksportuotoja, importavo tik 4,3% pasaulinės KKI produkcijos, fiksuodama reikšmingą prekybos perteklių. Japonija (3,6% pasaulinio KKI importo 2023 m.), Pietų Korėja (2,1%), Singapūras (2,2%) ir Jungtiniai Arabų Emyratai (4,2%) taip pat yra svarbūs KKI produkcijos importuotojai Azijos regione. JAV 2023 m. importavo 22,5% pasaulinės KKI produkcijos, t. y. tris kartus daugiau nei eksportavo, kas rodo struktūrinį KKI sektoriaus prekybos deficitą šioje srityje.

Analizuojant tarptautinės KKI sektoriaus prekybos balansus, išryškėja aiški diferenciacija. Kinija turi vieną didžiausių KKI sektoriaus tarptautinės prekybos perteklių pasaulyje, skirdama pagrindinį dėmesį savo pozicijų gamybos ir technologijų segmentuose stiprinimui. Europos šalys (ypač Vokietija, Prancūzija, JK) pasižymi gana subalansuotu ar nežymiai neigiamu tarptautinės prekybos balansu KKI sektoriuje, atspindinčiu stiprią vidaus paklausą regione. JAV fiksuoja vieną didžiausių KKI sektoriaus tarptautinės prekybos deficitų pasaulyje, indikuojančių didelę vidinę paklausą ir perkamąjį pajėgumą šalyje. Honkongas ir JAE veikia kaip tarptautinės prekybos mazgai, svarbūs KKI sektoriaus produkcijos reeksportui. Lietuva, nors ir užima labai mažą dalį pasaulinėje KKI prekyboje, taip pat pasižymi nedideliu neigiamu prekybos balansu, kas reiškia kad mūsų šalyje KKI produkcijos yra importuojama daugiau nei eksportuojama.

Apibendrinant, Europa užima reikšmingą, tačiau ne dominuojančią poziciją pasaulinėje KKI sektoriaus struktūroje. Regionas išsiskiria aukštu KKI sektoriaus brandos lygiu, stipria institucine, inovacijų ir žinių baze bei tam tikrų aukštos pridėtinės vertės veiklų koncentracija. Vis dėlto KKI sektoriaus augimo tempais Europa atsilieka nuo Azijos regiono, o savo globaliu ekonominiu svoriu nusileidžia Šiaurės Amerikai, specifiškai JAV. Tai reiškia, kad nors Europa sudaro tvirtą KKI sektoriaus branduolį, didžioji pasaulinės kūrybinės ekonomikos plėtros dinamika vyksta už šio branduolio ribų. Europos KKI sektoriaus konkurencingumas ateityje priklausys nuo gebėjimo integruotis į pasaulines vertės grandines, išnaudoti aukštos pridėtinės vertės veiklų potencialą ir išlaikyti inovacijų lyderystę.

Pasaulio KKI sektoriaus analizė, pateikiame kelrodyje, remiasi patikimais tarptautiniais statistiniais ir metodologiniais šaltiniais, užtikrinančiais informacijos palyginamumą ir nuoseklumą. Pagrindiniai rodikliai gauti iš UN Comtrade⁶ duomenų bazės ir UNCTAD *Creative Economy Outlook*⁷ ataskaitų, kuriose pateikiama pasaulinės kūrybinės ekonomikos prekybos ir rinkos dinamika. Papildoma informacija apie regionines tendencijas remiasi JAV ekonominės analizės biuro⁸ (BEA) kultūrinių ir kūrybinių industrijų sąskaitomis, Eurostat metodiniais dokumentais ir *Afreximbank Creative Africa Nexus*⁹ (CANEX) programos duomenimis. Visi pasirinkti šaltiniai taiko standartizuotas metodikas

⁶ [UN Comtrade](#)

⁷ [UNCTAD](#)

⁸ [US Bureau of Economic Analysis](#)

⁹ [Afreximbank](#)

(pavyzdžiui, FOB/CIF vertinimą, kūrybinių prekių klasifikaciją pagal UN Comtrade), todėl užtikrinamas duomenų tarpusavio suderinamumas. Tai leidžia analizuoti pasaulinę KKI sektoriaus situaciją ir Europos poziciją platesniame tarptautiniame kontekste.

2.2. Europos KKI sektoriaus apžvalga

Analizė siekia pateikti nuoseklų ir faktais grįstą KKI sektoriaus ekonominės būklės ES bei platesniame Europos regione (įtraukiant ES, JK ir Norvegiją) vertinimą. Vertinimas apima tiek kiekybinius, tiek strateginius aspektus – nuo KKI sektoriaus generuojamos apyvartos, pridėtinės vertės, užimtumo ir produktyvumo iki KKI sektoriaus vietos ES inovacijų, skaitmenizacijos ir tvarumo politikos kontekste.

Ši analizė leidžia geriau suprasti ne tik bendrą KKI sektoriaus mastą, bet ir jo struktūrinius skirtumus tarp šalių, žinių ir technologijų intensyvumo pasiskirstymą, ekonominius centrus ir specializacijos kryptis. Kartu pateikiamas ES strateginis požiūris į KKI sektoriaus plėtrą, atskleidžiantis, kaip šis sektorius tampa integralia ekonominės transformacijos, atsiremiančios į tvarumo, skaitmeninės ir inovacijų politikas, dalimi. Toks sisteminis požiūris sudaro pagrindą tolesnei kiekybinei analizei, siekiančiai objektyviai įvertinti Europos šalių rezultatus, palyginti Lietuvos padėtį Europos KKI ekosistemoje ir pasiremiant Europos šalių kontekstu identifikuoti industrijas, turinčias didžiausią potencialą.

Europos KKI sektoriaus strategija ir tikslai

ES KKI sektorių mato kaip vieną iš strateginių žinių ekonomikos ir inovacijų varomųjų jėgų. Pagrindinis ES politinis ir finansinis instrumentas šioje srityje – programa „Kūrybiška Europa“ (angl. *Creative Europe*), kuriai 2021–2027 m. laikotarpiui numatoma skirti daugiau nei 2,4 mlrd. EUR. Programos tikslas – stiprinti kūrėjų mobilumą, skatinti kultūrų ir kalbų įvairovę, didinti sektoriaus atsparumą ekonominiams sukrėtimams bei skatinti skaitmeninių ir tvarių turinio formatų kūrimą. Programa glaudžiai susieta su Europos žaliuoju kursu ir Skaitmenine darbotvarke, todėl ypač daug dėmesio skiriama skaitmeninių kompetencijų ugdymui, tvarių sprendimų diegimui ir kūrybinių sektorių tarptautiškumo plėtrai.

Creative Europe kryptį papildo kitos reikšmingos iniciatyvos, kurios siekia paverti KKI sektorių platesnės Europos ekonominės transformacijos dalimi. Pavyzdžiui, *Creative Innovation Labs* (7,4 mln. EUR biudžetas)¹⁰ iniciatyva skatina kūrybinių industrijų ir technologijų sąveiką, finansuojant naujų verslo modelių, dirbtinio intelekto, duomenų ir skaitmeninio turinio sprendimų kūrimą bei testavimą. *New European Bauhaus* (120 mln. EUR kasmet iki 2027)¹¹ iniciatyva jungia kūrybiškumą, tvarumą ir įtrauktį, skatinant aplinkosauginius, estetinius ir socialinius principus taikyti ne tik kultūros, bet ir dizaino, architektūros bei miesto vystymo srityse. Abu šie instrumentai padeda formuoti sisteminių požiūrį į KKI

¹⁰ [Europos sąjunga](#)

¹¹ [Europos sąjunga](#)

sektorių, kaip inovacijų ekosistemos dalį, kuri generuoja pridėtinę vertę ne tik per kultūrinį turinį, bet ir per technologines bei socialines sąsajas.

Finansinėje dimensijoje Europos investicinis fondas (EIF) ir Europos investicijų bankas (EIB) stiprina specializuotus mechanizmus kūrybinių verslų finansavimui, siekiant mažinti struktūrinį investicijų trūkumą KKI sektoriuje ir skatinti privataus kapitalo įsitraukimą. Europos Komisija savo struktūrinio finansavimo priemonėmis siekia didinti KKI tarptautinį konkurencingumą, skatindama eksporto plėtrą, Europos kūrėjų matomumą pasaulinėse rinkose ir tvarius bendradarbiavimo modelius. Tarp svarbiausių finansinių mechanizmų išsiskiria *InvestEU* garantijos, skirtos KKI sektoriaus subjektams: 26,2 mlrd. EUR ES garantijų leis suteikti paskolas, o 2021–2027 m. laikotarpiu tikimasi pritraukti 372 mlrd. EUR papildomų investicijų į kūrybinių industrijų sektorių¹².

Už ES ribų, JK laikosi savarankiškos, tačiau iš esmės lygiagrečios ES, KKI strateginės krypties. 2023 m. pristatytoje *Creative Industries Sector Vision* numatyta iki 2030 m. padidinti KKI indėlį į UK ekonomiką 50 mlrd. GBP ir sukurti 1 mln. naujų darbo vietų¹³, didinant investicijas į regioninius klasterius, skaitmenines inovacijas ir eksportą. Norvegija, nors ir nėra ES narė, aktyviai dalyvauja Europos KKI sektoriaus programose per Europos Ekonominės Erdvės (EEE) mechanizmus, derindama KKI plėtrą su savo nacionaline tvarumo ir inovacijų politika.

Bendrai Europos regiono strategija rodo aiškų poslinkį nuo kultūros, kaip socialinės paramos srities ir objekto, prie KKI sektoriaus suvokimo, kaip strateginės ekonominės ir technologinės plėtros elemento, glaudžiai susieto su žaliosios, skaitmeninės ir inovacijų politikos tikslais.

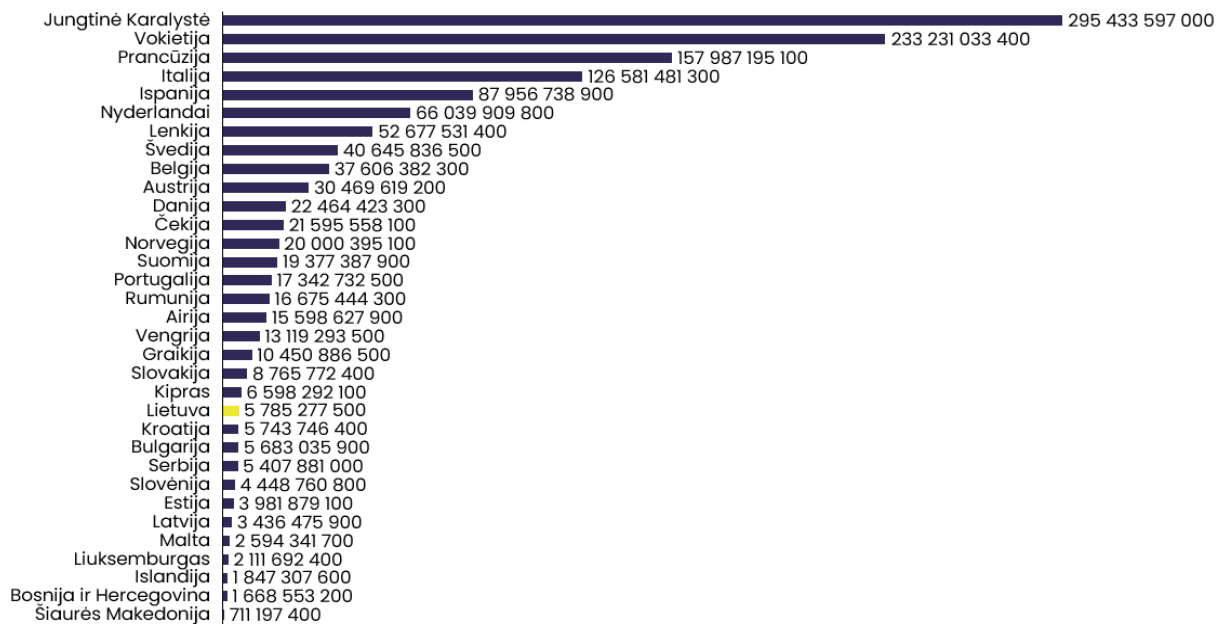
Europos KKI sektoriaus apyvarta

Apyvartos rodiklis leidžia įvertinti faktinį rinkos dydį ir KKI sektoriaus ekonominį svorį Europoje. 2023 m. bendra Europos KKI apyvarta siekė apie 1,3 trln. EUR, o reikšmingiausią jos dalį generavo devynios valstybės, kartu sudariusios apie 81% visos sektoriaus apyvartos. Tai rodo aiškia rinkos koncentraciją ir didelių ekonomikų dominavimą KKI vertės kūrimo grandinėse.

Toks pasiskirstymas rodo ryškia geografinę koncentraciją vakarų Europos šalyse, kurios pasižymi pirmiausia ekonomikos dydžiu, tačiau taip pat ir stipria KKI infrastruktūra bei išvystyta vidaus vartojimo rinka. Lietuva pagal apyvartos dydį užėmė 22 vietą iš 33 analizuotų šalių. Tokia pozicija atspindi mažą Lietuvos ekonomikos dydį lyginant su kitomis Europos šalimis, tačiau ne menkesnį KKI sektoriaus vystymo potencialą, didinant jo svorį šalies ekonomikoje ir konkurencingumą tarptautinėje erdvėje.

¹² [EIF](#)

¹³ [Jungtinė Karalystės kultūros, medijų ir sporto departamentas](#)

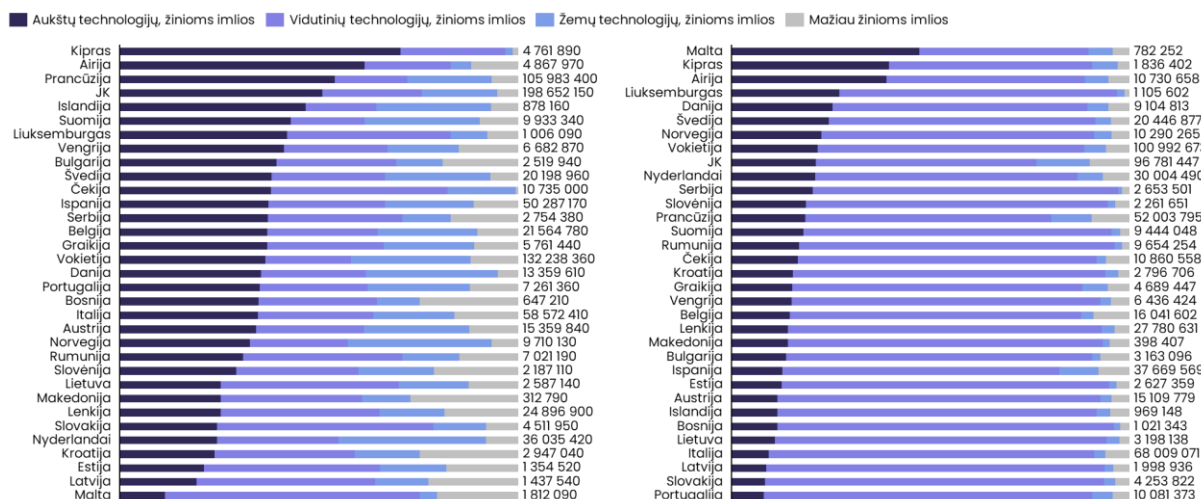


8 pav. Europos KKI sektoriaus apyvarta pagal šalį, 2023 m., EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Pažymėtina, kad bendras šalies ekonomikos dydis nėra vienintelis KKI sektoriaus svorį lemiantis veiksnys. Pavyzdžiui, Kipro, kuris turi daugiau nei dvigubai mažesnę ekonomiką nei Lietuva (matuojant BVP), KKI sektorius 2023 m. generavo 15% didesnę apyvartą. Tai atskleidžia kad KKI sektoriaus dydis taip pat priklauso ir nuo kitų faktorių, tokių kaip strateginiai šalies viešosios politikos sprendimai, KKI rinkų orientacija, sėkmingas KKI sektoriaus potencialo identifikavimas ir išnaudojimas.

Europos KKI apyvartos struktūroje 2023 m. dominavo tiesiogiai su KKI susijusios veiklos. Jos sudarė 57% (768,8 mlrd. EUR) bendros KKI sektoriaus apyvartos. Ši tendencija ypač ryški Kipre (72% šalies KKI sektoriaus apyvartos 2023 m.), Maltoje (70%), JK (67%) ir Prancūzijoje (67%). Tuo tarpu šalyse, kuriose tiesiogiai su KKI susijusios veiklos sudaro mažesnę dalį KKI sektoriaus, išsiskiria Airija (31% šalies KKI sektoriaus apyvartos 2023 m.), Estija (34%), Bosnija ir Hercegovina (39%) ir Latvija (42%). Šie skirtumai rodo skirtingus KKI sektoriaus vystymosi modelius Europoje – vienos šalyse svarbesnę vietą užima pačios kūrybinės industrijos, o kitose šalyse KKI sektorius labiau remiasi į platesnės apimties su KKI susijusių veiklų industriniu tinklu.



9 pav. Europos KKI sektoriaus apyvartos struktūra pagal šalį (kairėje – tiesiogiai su KKI susijusios industrijos, dešinėje – tik iš dalies su KKI susijusios industrijos), 2023 m., tūkst. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Analizuojant Europos KKI sektoriaus apyvartos sandarą pagal žinių ir technologijų intensyvumą, aiškiai matyti skirtumas tarp tiesiogiai ir iš dalies su KKI sektoriu susijusių veiklų. Tiesiogiai su KKI susijusiose veiklose vyrauja aukštųjų technologijų ir žinioms imlios industrijos, kurios generuoja didžiąją dalį KKI sektoriaus apyvartos. Tai patvirtina, kad KKI sektoriaus šerdis glaudžiai susijusi su inovacijomis, kūrybinėmis technologijomis ir aukštos pridėtinės vertės kūrimu. Iš dalies su KKI susijusiose veiklose, priešingai – dominuoja mažesnio technologinio ir žinių intensyvumo industrijos, kurios nors ir svarbios KKI ekosistemos funkcionavimui, tačiau laikomos turinčiomis mažesnę multiplikacinį efektą ekonomikoje. Ši struktūra atskleidžia dvi Europos KKI sektoriaus dimensijas: branduolį, kurį sudaro tiesioginės KKI veiklos, pasižyminčios aukštu technologijų ir žinių intensyvumu bei dideliu ekonominiu indėliu, ir platesnę KKI sektoriaus periferiją, kurioje veikia iš dalies su KKI susijusios veiklos, suteikiančios sektoriui stabilumo, tačiau generuojančios santykinai mažesnę ekonominę poveikį.

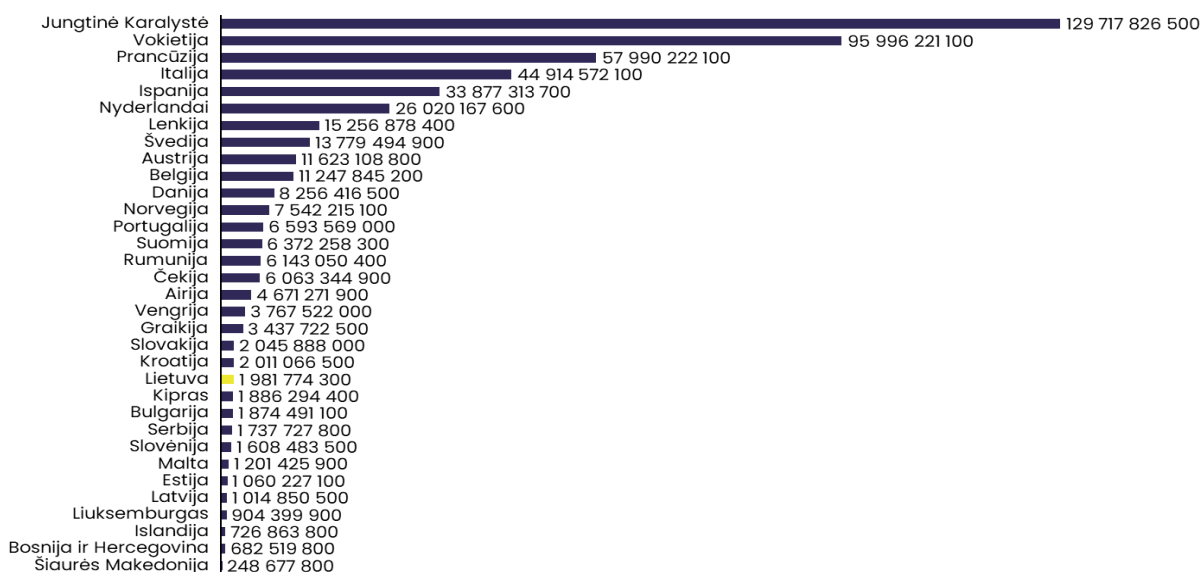
Ypač išsiskiria Kipro atvejis. Aukštųjų technologijų ir žinioms imlių veiklų dalis Kipro KKI sektoriuje 2023 m. buvo viena didžiausių tarp Europos šalių. Net 65% visos Kipro KKI sektoriaus apyvartos 2023 m. sudarė vos dvi industrijos – kompiuterinių žaidimų leidyba ir reklamos agentūrų veikla, abi priskiriamos aukštųjų technologijų ir žinių intensyvių veiklų kategorijai. Valstybės politikos sprendimai, tokie kaip palanki mokesčių aplinka, aukštas skaitmenizacijos lygis ir stiprus technologinis pasirengimas lėmė šių dviejų industrijų dominavimą ir spartų augimą Kipro KKI sektoriaus struktūroje. Tokia sandara leidžia Kipro KKI sektoriui generuoti reikšmingai didesnę apyvartą nei Lietuva, nepaisant objektyviai mažesnės ekonomikos, tokiu būdu pademonstruojant, kad kryptingai formuojama valstybės politika, prioretizuojanti aukštos pridėtinės vertės industrijas, gali tapti galingu ekonominiu svirtu net mažose ekonomikose.

Europos KKI sektoriaus pridėtinė vertė

Pridėtinės vertės rodiklis leidžia vertinti ne tik sektoriaus dydį, bet ir jo struktūrinį efektyvumą bei realų indėlį į nacionalinę ekonomiką. Kadangi šis rodiklis eliminuoja tarpinę vartojimo dalį, jis tiksliau atspindi, kiek vertės sukurama pačiame KKI sektoriuje, o ne per prekių ar paslaugų perpardavimą. Dėl to jis yra vienas iš pagrindinių parametru vertinant ekonominį KKI tvarumą ir produktyvumo lygį. Pridėtinės vertės skaičiavimas atliekamas pagal formulę:

Pridėtinė vertė = Grynoji apyvarta + Pajamos iš produktų ar apyvartos subsidijų + Kapitalizuota produkcija ± Atsargų pokytis – Iš viso įsigytų prekių ir paslaugų vertė.

Bendra Europos KKI sektoriaus sukurta pridėtinė vertė analizuojamose šalyse 2023 m. siekė 512,3 mlrd. EUR. Didžioji šios vertės dalis sukurta vos aštuoniose valstybėse, kurios kartu sudarė apie 80% visos Europos KKI sektoriaus pridėtinės vertės. Tai rodo aukštą KKI sektoriaus geografinę koncentraciją Europoje, panašią į KKI sektoriaus apyvartos pasiskirstymą regione, dominuojant Vakarų Europos šalims ir didžiosioms ekonomikoms.



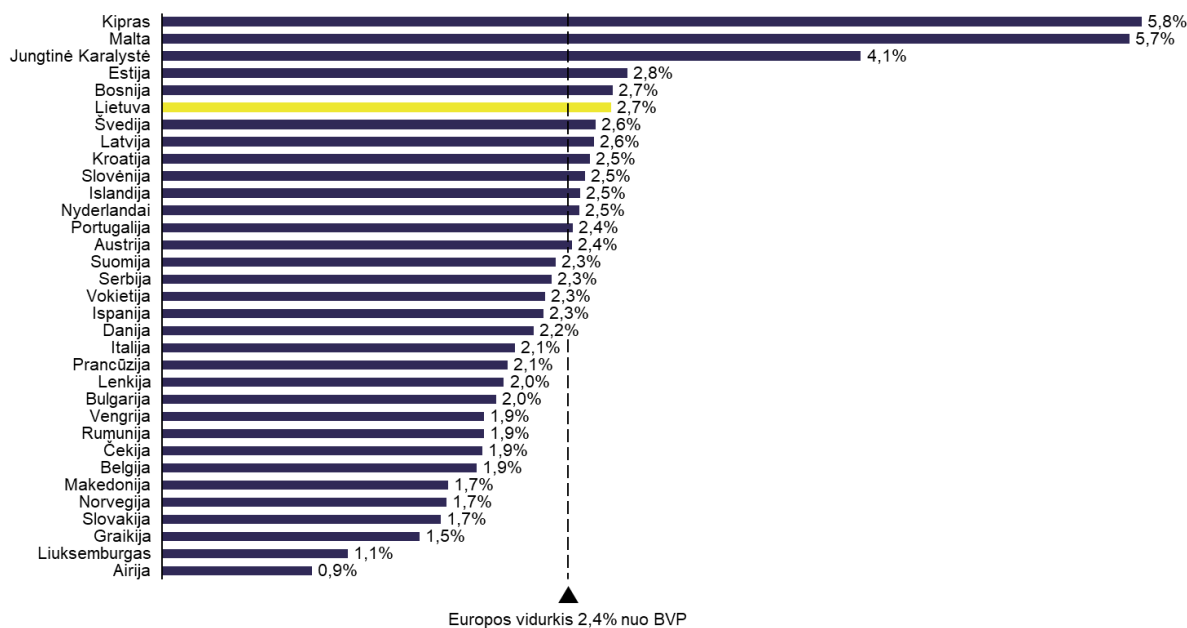
10 pav. Europos KKI sektoriaus pridėtinė vertė pagal šalį, 2023 m., EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Kaip ir pagal apyvartą, Lietuva pagal pridėtinės vertės rodiklį 2023 m. užėmė 22 vietą iš 33 analizuotų šalių, atspindėdama savo ekonomikos dydį (Lietuva tarp analizuojamų šalių užėmė 24 vietą pagal BVP dydį 2023 m.).

Tačiau žiūrint į sąlyginę nuo BVP situaciją vaizdas kitoks – Lietuva (2,7%) aiškiai viršija Europos vidurkį (2,4%) ir patenka tarp šalių, kuriose šis sektorius sudaro reikšmingą ekonomikos dalį. Šis rodiklis parodo KKI svorį šalies ekonominėje

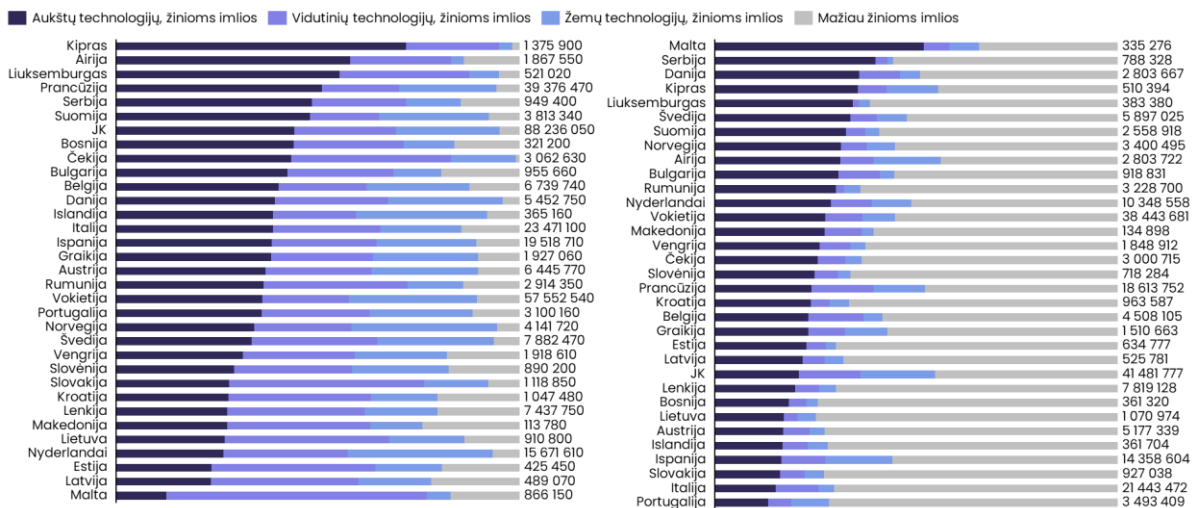
struktūroje ir leidžia įvertinti, kiek šalys yra ekonomiškai susijusios su kūrybinėmis ir kultūrinėmis veiklomis. Lietuvos rezultatas artimas Estijos, Bosnijos ir Švedijos rodikliams, taip pat viršija kelių didesnių Europos ekonomikų dalį, o tai rodo, kad Lietuvoje KKI sektorius užima tvirtą poziciją bendrame ūkio balanse. Tuo tarpu tokios šalys kaip Kipras ir Malta pasižymi išskirtinai aukšta KKI dalimi BVP, kas atspindi jų ekonomikos struktūros specifiką. Šiame kontekste Lietuva išsiskiria kaip šalis, kurioje KKI sektorius yra ryški ir auganti ekonomikos dalis, turinti reikšmingą vietą nacionaliniame ekonominiame modeli.



11 pav. Europos KKI sektoriaus pridėtinė vertė pagal šalį, 2023 m., % nuo BVP

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Europos šalių kontekste, Lietuva palyginti didelę dalį pridėtinės vertės generuoja iš dalies su KKI susijusiose industrijose (1 mlrd. EUR). Tai rodo palyginti stiprų KKI sektoriaus įsitvirtinimą platesnėje ekonomikos grandinėje, tačiau išryškina poreikį didinti intensyvumą žinioms ir technologijoms, norint pasiekti proveržį KKI sektoriaus vystymosi trajektorijoje. Lietuvos ir Kipro palyginimas dar kartą iliustruoja du skirtingus KKI sektoriaus vystymosi modelius: Kipras remiasi siauresniu, aukštos pridėtinės vertės branduoliu, o Lietuva – platesne, nors mažiau žinių intensyvia KKI ekosistema. Šie skirtumai yra svarbūs analizuojant strateginius sprendimus ir lūkesčius dėl sektoriaus plėtros ir aukštesnės pridėtinės vertės kūrimo potencialo Lietuvoje.



12 pav. Europos KKI sektoriaus pridėtinės vertės struktūra pagal šalį (kairėje – tiesiogiai su KKI susijusios industrijos, dešinėje – tik iš dalies su KKI susijusios industrijos), 2023 m., tūkst. EUR

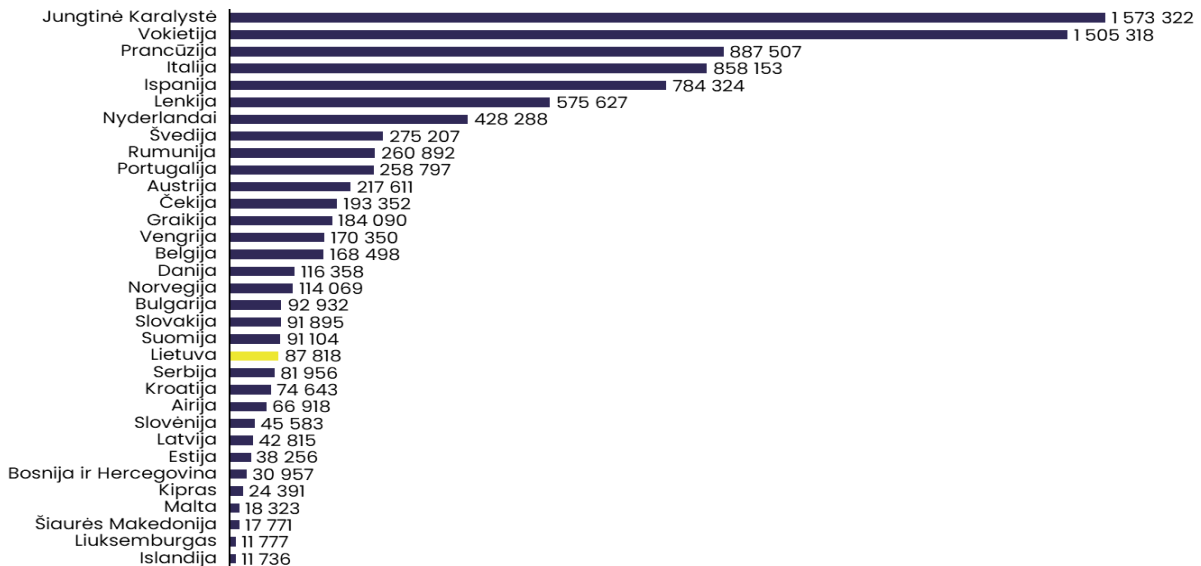
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Bendra tendencija Europos KKI sektoriaus pridėtinės vertės analizėje išlieka panaši kaip ir apyvartos analizėje: tiesiogiai su KKI susijusios veiklos dažniau yra imlios žinioms ir naudoja daugiau aukštųjų technologijų. Pasiskirstymas tarp tiesiogiai ir iš dalies su KKI susijusių veiklų sektoriaus pridėtinės vertės struktūroje taip pat išlieka panašus: apie 60% (310,9 mlrd. EUR 2023 m.) Europos KKI sektoriaus pridėtinės vertės sugeneruota tiesiogiai su KKI susijusių veiklų. Ši dalis didžiausia Kipre (73% šalies KKI sektoriaus pridėtinės vertės 2023 m.), Maltoje (72%), JK (68%), Prancūzijoje (68%), Danijoje (66%) ir Nyderlanduose (60%). Mažiausia tiesiogiai su KKI sektoriumi susijusių veiklų dalis fiksuojama Airijoje (40% šalies KKI sektoriaus pridėtinės vertės 2023 m.), Estijoje (40%), Šiaurės Makedonijoje (46%) ir Lietuvoje (46%).

Europos KKI sektoriaus užimtumas

Užimtumo duomenys leidžia įvertinti sektoriaus socialinę ir darbo rinkos reikšmę, ypač turint omenyje KKI veikloms būdingą aukštą savarankiškai dirbančiųjų ir laisvai samdomų specialistų dalį. Skirtingai nei tradicinėje pramonėje, čia dominuoja individualūs kūrėjai ir mažos komandos, todėl užimtumo rodiklis tampa esminiu sektoriaus struktūros ir jo integracijos į platesnę darbo rinką matu.

2023 m. Europos šalių KKI sektoriuje dirbo daugiau nei 9,4 mln. žmonių, įskaitant tiek samdomus darbuotojus, tiek savarankiškai dirbančius asmenis. Didžiausią dalį dirbančiųjų sutelkia didžiosios šalys, tačiau geografinė koncentracija šiek tiek mažesnė nei apyvartos ir pridėtinės vertės analizėje. 81% visų dirbančiųjų Europos KKI sektoriuje 2023 m. buvo susitelkę vienuolikoje Europos šalių.



13 pav. Europos KKI sektoriaus užimtumas pagal šalį, 2023 m., dirbančiųjų skaičius

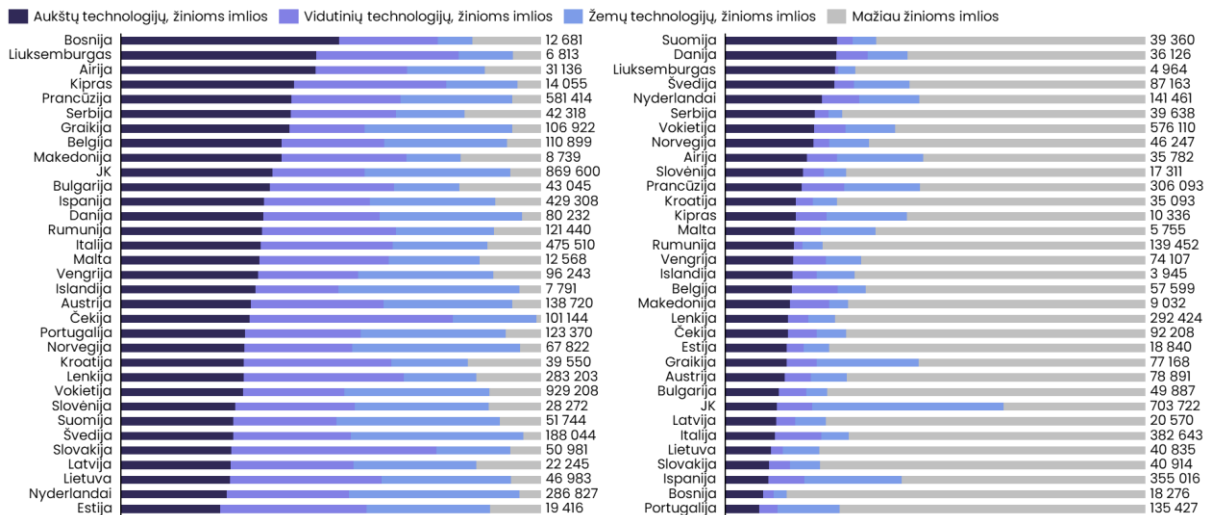
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Vis dėlto, analizuojant dirbančiųjų dalį nuo visų dirbančiųjų atsiskleidžia kitokios tendencijos. Lietuva čia užima 21 vietą pagal absoliutų dirbančiųjų skaičių, tačiau pagal KKI sektoriaus dirbančiųjų dalį nuo visų dirbančiųjų populiacijos (6,1%) yra pirma tarp visų analizuotų šalių, aplenkdamą Malta (6%), Estiją (5,5%) bei Islandiją (5,3%). Tai rodo aukštą KKI sektoriaus reikšmę Lietuvos darbo rinkoje, nepaisant mažesnio absoliutaus darbuotojų skaičiaus.

Panašų įsitraukimo lygį stebime ir kitose Europos šalyse, pavyzdžiui, Švedijoje (5,2%), Portugalijoje (5,1%), Kipre (5,1%), Austrijoje (4,9%) ar Latvijoje (4,8%). Tai leidžia teigti, kad Lietuvos KKI sektoriaus žmogiškųjų išteklių struktūra pagal santykinį įsitraukimą yra artimesnė pažengusioms ekonomikoms, kuriose KKI sudaro svarbią dalį bendros darbo rinkos.

Šis aukštas santykinis dirbančiųjų KKI sektoriuje lygis rodo ne tik reikšmingą sektoriaus vietą šalies ekonomikoje, bet ir potencialą plėtrai - tiek stiprinant produktyvumą ir kuriamą pridėtinę vertę, tiek didinant sektoriaus konkurencingumą tarptautiniu mastu.

Bendra Europos KKI sektoriaus užimtumo struktūra 2023 m. išlaikė orientaciją į tiesiogiai su KKI susijusias ekonomines veiklas. Jose dirbo 57% (5,4 mln.) visų KKI sektoriaus dirbančiųjų Europoje. Ši proporcija, iš esmės, atitinka apyvartos ir pridėtinės vertės analizėje stebėtas struktūras, tačiau užimtumo analizės atveju nacionaliniai skirtumai tarp Europos šalių yra palyginti mažesni, t. y. stebimas mažesnė variacija. Tai rodo tolygesnę darbo vietų struktūrą Europos KKI sektoriuje, tuo pačiu metu patvirtinant ankstesnėje analizėje iškeltą prielaidą, kad ne vien ekonomikos fizinis dydis ir prieinamumas prie žmogiškųjų resursų lemia KKI sektoriaus svorį ir sukuriamą vertę ekonomikoje.



14 pav. Europos KKI sektoriaus dirbančiųjų struktūra pagal šalį (kairėje – tiesiogiai su KKI susijusios industrijos, dešinėje – tik iš dalies su KKI susijusios industrijos), 2023 m., dirbančiųjų skaičius

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Didžiausią dalį KKI sektoriaus dirbančiųjų tiesiogiai su KKI susijusios veiklos įdarbina Danijoje, Maltoje, Švedijoje ir Nyderlanduose (67-69% 2023 m.). Mažiausiai – Bosnijoje ir Hercegovinoje ir Bulgarijoje (41-46% visų KKI sektoriaus dirbančiųjų 2023 m.). Pastarosiose šalyse, KKI sektorius labiau remiasi platesnės apimties iš dalies su KKI susijusiomis veiklomis nei siauru tiesiogiai su KKI sektoriumi susijusios veiklų branduoliu.

Lietuva savo KKI sektoriaus užimtumo struktūra yra artima Europos vidurkiui – pasiskirstymas tarp dirbančiųjų tiesiogiai ir iš dalies su KKI susijusiose veiklose 2023 m. sudarė, atitinkamai, 53,5% ir 46,5%. Pagal technologijų ir žinių intensyvumą Lietuvos KKI sektoriui būdinga užimtumo struktūra remiasi deriniu tarp aukštos kompetencijos branduolio ir platesnio, žemesnio technologinio ir žinių intensyvumo veiklų sluoksnio, užtikrinančio KKI sektoriaus stabilumą, bet nebūtinai didžiausią ekonominę grąžą.

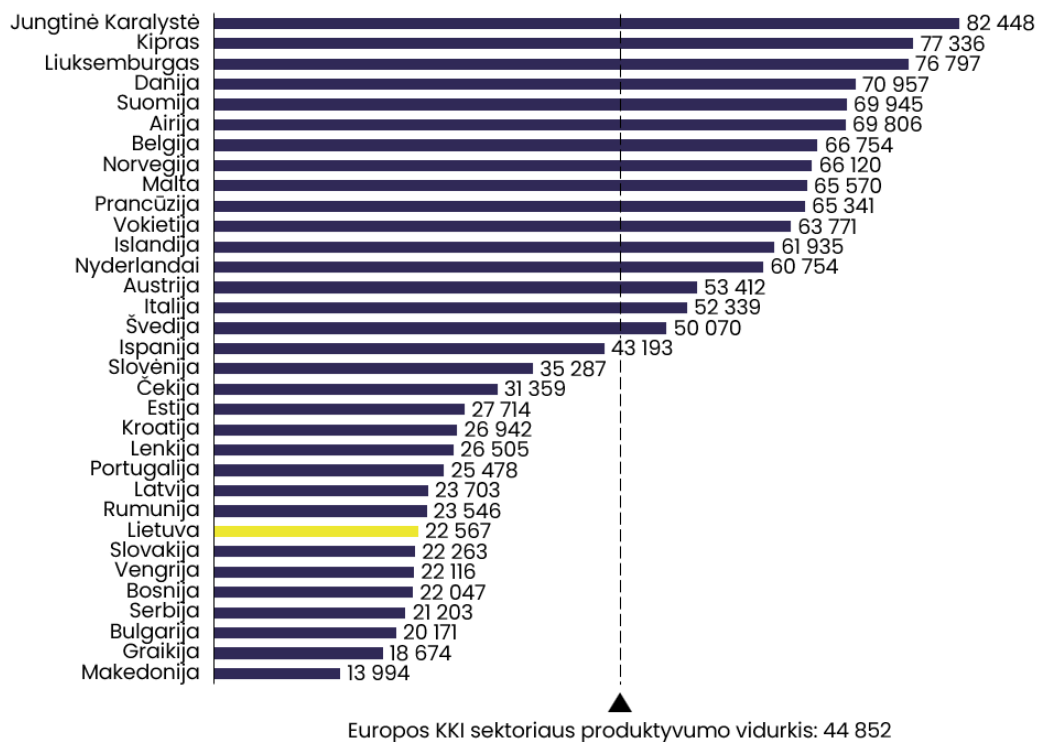
Europos KKI sektoriaus produktyvumas

Produktyvumo matas leidžia vertinti sektoriaus gebėjimą efektyviai generuoti pridėtinę vertę iš turimų žmogiškųjų išteklių. Kadangi dauguma KKI veiklų yra žinių ir kūrybos intensyvios, šis rodiklis padeda nustatyti, kurios šalys ar subsektoriai sugeba maksimaliai transformuoti kūrybinį potencialą į ekonominę grąžą. KKI sektoriaus produktyvumas šioje analizėje skaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Produktyvumas} = \text{Pridėtinė vertė} / \text{Dirbančiųjų skaičius}.$$

Šis rodiklis parodo, kiek pridėtinės vertės vidutiniškai sukuria vienas KKI sektoriaus darbuotojas, ir leidžia objektyviai palyginti skirtingų šalių KKI

sektorius veiklos efektyvumą, nepriklausomai nuo KKI sektorius dydžio ar bendros ekonomikos apimties. Aukštesnis produktyvumo lygis dažniausiai siejamas su pažangesnių technologijų taikymu, aukštesne darbuotojų kvalifikacija ar didesniu žinių intensyvumu sektorius struktūroje.



15 pav. Europos KKI sektorius produktyvumas pagal šalį, 2023 m., EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat ir ONS duomenimis

Bendra Europos KKI produktyvumo struktūra 2023 m. rodo, kad vidutinis KKI sektorius produktyvumas Europos šalyse siekė 44,9 tūkst. EUR pridėtinės vertės vienam dirbančiajam. Tačiau tarp Europos šalių fiksuojami reikšmingi skirtumai. Septynios produktyviausios šalys (JK, Kipras, Liuksemburgas, Danija, Suomija, Airija ir Belgija) turi daugiau nei vienu standartiniu nuokrypiu¹⁴ aukštesnį produktyvumą už Europos vidurkį. Šių šalių produktyvumo rodikliai atspindi aukštą jų KKI sektorius brandą, palyginti didesnę aukštųjų technologijų ir žinioms imlių veiklų koncentraciją bei taikomus darbo modelius, įgalinančius efektyvesnį darbo jėgos panaudojimą.

Priešingame KKI sektorius produktyvumo spektro gale – Lietuva, Slovakija, Vengrija, Bosnija, Serbija, Bulgarija, Graikija, Makedonija, kurių produktyvumo lygis bent vienu standartiniu nuokrypiu atsilieka nuo Europos vidurkio. Šiose šalyse KKI sektorius sukuria santykinai mažesnę pridėtinę vertę vienam

¹⁴ Standartinis nuokrypis buvo apskaičiuotas taikant populiacijos standartinio nuokrypio formulę. Pirmiausia apskaičiuotas visų šalių KKI produktyvumo vidurkis, tuomet kiekvienos šalies reikšmė buvo palyginta su šiuo vidurkiu, gauti skirtumai pakelti kvadratu ir susumuoti. Ši suma padalinta iš bendro analizuotų reikšmių skaičiaus, o galutinis rezultatas gautas ištraukus kvadratinę šaknį iš šios vertės.

dirbančiajam, o tai dažnai susiję su mažesne aukštųjų technologijų veiklų koncentracija, ribotais inovacijų pajėgumais, mažiau pažangiais taikomais veiklos modeliais, tiek KKI sektoriuje, tiek ir bendrai vyraujančiais ekonomikoje.

Lietuvos KKI sektoriaus produktyvumas 2023 m. siekė 22,5 tūkst. eurų ir atsiliko nuo Europos vidurkio 50%. Toks skirtumas rodo ne dirbančiųjų KKI sektoriuje trūkumą Lietuvoje, o neišnaudotą ekonominį KKI sektoriaus potencialą, nes darbo jėgos struktūra ir dominuojantis KKI veiklų profilis nesudaro Lietuvai prielaidų pasiekti tokio pat vertės kūrimo efektyvumo kaip produktyvesniuose Europos KKI sektoriuose. Pavyzdžiui, lyginant su anksčiau analizėje nagrinėtu Kipro pavyzdžiu, Lietuvoje pridėtinė vertė, tenkanti vienam KKI sektoriaus darbuotojui yra 3,4 kartus mažesnė nei Kipre, kuris turi 3,6 kartų mažiau KKI sektoriuje dirbančių asmenų, tačiau dėl visiškai skirtingos KKI sektoriaus struktūros gali turimus žmogiškuosius išteklius išnaudoti efektyviau.

Panašios disproporcijos matomos ir didelėse Europos ekonomikose. Pavyzdžiui, Vokietija ir Ispanija yra tarp Europos lyderių pagal KKI sektoriaus sukuriama pridėtinę vertę (atitinkamai 2 ir 5 vietoje 2023 m.), tačiau KKI sektoriaus produktyvumo rikiuotėje jų pozicijos žemesnės – atitinkamai 11 ir 17 vietos 2023 m. Tai patvirtina išvadą, kad didelė KKI sektoriaus apimtis nebūtinai nulemiama efektyvaus darbo modelio. Ir priešingai – mažesni nacionaliniai KKI sektoriai, nepaisant santykinai prastesnės pozicijos masto prasme, turi galimybes būti vystomi į produktyvesnius, išnaudojant turimus nacionalinius svertus ir ekonominius pranašumus.

2.3. Užsienio šalių gerųjų praktikų pavyzdžiai

Analizuojant aukšta KKI sektoriaus branda pasižyminčių šalių tikslinių priemonių ir sprendimų pavyzdžius KKI sektoriuje, ieškoma gerųjų pavyzdžių – kaip skirtingos šalys vysto savo KKI sektorius, kaip orkestruoja KKI politikos priemones, finansavimą, inovacijų skatinimą ir KKI ekosistemos vystymą. Šios praktikos padeda identifikuoti pasiteisinusius, veikiančius instrumentus ir modelius, kuriuos galima pritaikyti ieškant galimybių Lietuvos KKI sektoriui.

Jungtinė Karalystė

JK turi vieną labiausiai išvystytą KKI ekosistemų, o pačio KKI sektoriaus dydis, matuojamas apyvarta ar pridėtine verte, pirmauja Europoje. Tam, kad pasiektų tokį rezultatą, JK remia ir finansuoja aibę programų, kurios skatina KKI sektoriaus plėtrą, inovacijas, tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir socialinį indėlį. JK taip pat išsiskiria aukštu socialinių inovacijų pajėgumu (pavyzdžiui, JK miestai užima aukštas vietas skaitmeninės socialinės inovacijos indeksuose, o Londonas – pirmąją vietą Europoje¹⁵). JK taip pat turi plačiai taikomas mokestines lengvatas KKI sektoriui, ypač su technologijomis susijusioms industrijoms (kinui, audiovizualinėms medijoms)¹⁶.

¹⁵ [Nesta, European Digital Social Innovation Index](#)

¹⁶ [Gov.uk, Creative industry tax reliefs](#)

Keletas sėkmingų, į KKI orientuotų, JK taikomų programų pavyzdžių:

- *CreaTech Frontiers*¹⁷ – KKI programa-klasteris, skirta mažų ir vidutinių įmonių bei fizinių asmenų moksliniams tyrimams paremti, partneriaujant kartu su universitetais. Programos dalyviai gali gauti nedidelę finansinę paramą bei prieigą prie laboratorijos su ekspertų pagalba. Projektų tematika turi būti susijusi su *CreaTech*, dažniausiai su audiovizualiomis medijomis. Programą finansuoja JK Menų ir humanitarinių mokslų tyrimo taryba AHRC (angl. *Arts and Humanities Research Council*). Be įprastų mokslo tyrimų finansavimo, institucija finansuoja doktorantūros studijas, kuria strategines tyrimų kryptis ir skatina technologijų duomenų analizės taikymą kultūros sektoriuje. Šis pavyzdys rodo sėkmingą universitetų įtraukimą į inovatyvių veiklų skatinimą bei akademijos, pramonės ir kultūrinių organizacijų sujungimą.
- *Better Society Capital*¹⁸ – JK investicijų fondų valdymo organizacija, kuri investuoja į įmones, siekdama išspręsti visuomenines socialines problemas. Organizacija artimai bendradarbiauja su JK Kultūros ministerija, taip pat investuoja į Meno ir kultūros fondą (angl. *Arts & Culture Impact Fund*), skirtą kūrybinėms organizacijoms¹⁹. Kūrybinių industrijų programoje JK numato ir platesnę viziją, kurioje užtikrinama visuomenės gerovė KKI sektoriaus pagalba²⁰.
- *Innovate UK Business Connect*²¹ – nacionalinės Jungtinės Karalystės Inovacijų agentūros programa. *Business Connect* yra inovacijų ekosistemos platforma, jungianti verslus, investuotojus, tyrėjus ir viešąjį sektorių, taip pat skatinant tarptautinį bendradarbiavimą. Dalis programų yra fokusuojamos konkrečiai į KKI sektorių. Pavyzdžiui, *Creative Catalyst* siūlo dotacijas, mentorystę, pagalbą su partnerių paieška, konsultacinę pagalbą kūrybinėms verslams per tikslines priemones. Keli priemonių pavyzdžiai:
 - *Create Growth Programme* – investicijų pritraukimo konsultacijos, verslo ugdymo mokymai, konsultacijos, mentorystė regioninėms įmonėms augti ir pritraukti investicijas, padedant fokusuotų investicijų paieškoje.
 - *Immersive Tech Network* – bendradarbiavimo ir inovacijų skatinimas virtualios realybės, papildytos realybės, mišrios realybės (angl. *VR, AR, MR*) veiklose, sujungiant ekosistemos dalyvius.
- Viešieji pirkimai – JK įsigaliojo naujasis viešųjų pirkimų reguliavimas (angl. *Procurement Act 2023*)²², keičiantis buvusią tvarką ir šiais pokyčiais suteikiantis daugiau lankstumo inovatyviems viešiesiems projektams. Naujoji tvarka sudaro galimybes viešojo sektoriaus pirkimuose vertinti ne tik kainą, bet teikti prioritetą kokybei, tvarumui, bendruomenės naudai ir inovatyviems sprendimams, pritaikant viešojo pirkimo procedūras pagal

¹⁷ [CreaTech Frontiers](#)

¹⁸ [Better Society Capital](#)

¹⁹ [Better Society Capital, Arts and Culture Impact Fund](#)

²⁰ [GOV.uk, Creative industries sector vision](#)

²¹ [Innovate UK Business Connect](#)

²² [Legislation.gov.uk, Procurement Act 2023](#)

aktualią pirkimo specifiką²³ – tai ypač aktualu kūrybiniuose projektuose, kurie dažnai būna sunkiai paklūstantys griežtoms reguliacinėms normoms.

Nyderlandai

Nyderlandų KKI sektorius pagal apyvartos dydį 2023 m. užėmė šeštą vietą Europoje, taip pat pasižymėjo itin aukštu KKI sektoriaus produktyvumu, gerokai lenkiančiu kitas Europos šalis. Nyderlandų KKI sektorius pasižymi pasaulyje garsiomis dizaino, architektūros, mados industrijomis, taip pat socialinėmis ir aplinkosaugos inovacijomis, garsinančiomis šalį. Šalies KKI sektorius remiasi ne tik stipria šalies vidine paklausa, bet ir tarptautinės prekybos galimybėmis – Nyderlandų KKI sektoriaus prekių ir paslaugų eksportas užima atitinkamai septintą ir aštuntą vietą tarp išsivysčiusių pasaulio šalių²⁴.

Pora sėkmingų Nyderlandų finansinių priemonių pavyzdžių:

- Kūrybinių industrijų fondas (nld. *Stimuleringsfonds Creatieve Industrie*)²⁵ – nacionalinis Nyderlandų kultūros fondas. Fondas kasmet išleidžia apie 20 mln. EUR remdamas eksperimentus, tyrimus ir kūrybą, yra nukreiptas į tris pagrindines industrijas: dizainą, architektūrą ir skaitmeninę kultūrą bei šių industrijų bendradarbiavimą. Fondas yra finansuojamas Nyderlandų Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos, tačiau prisideda ir Užsienio reikalų bei Vidaus reikalų ir Karalystės santykių ministerijos, kurių indėlis skatina įsitraukimą ir sąsajas tarp sektorių.
- Nyderlandų dizaino fondas (angl. *Dutch Design Foundation*)²⁶ – Nyderlandų dizaino inovacijas skatinanti organizacija, remianti kūrėjus, jungianti dizainerius su klientais ir organizuojanti tarptautinius renginius. Tarp žinomiausių renginių yra *Dutch Design Week*²⁷ – didžiausias Šiaurės Europos dizaino renginys, trunkantis net devynias dienas kasmet, kurių metu vyksta parodos, dirbtuvės, seminarai, pritraukiantys šimtus tūkstančių dalyvių iš viso pasaulio.

Danija

Danijoje KKI sektorius yra matomas kaip svarbi priemonė šalies tarptautiškumui stiprinti ir gyvenimo kokybei gerinti. Danijos institucijos akcentuoja kūrybiškų sprendimų svarbą tvarume, gyvenimo kokybėje ir visuomeniniame ugdyme. Nors Danijos KKI sektorius nepatenka į 10 didžiausių Europos KKI sektorių pagal apyvartą, jo produktyvumas Europoje 2023 m. užėmė 8 vietą ir gerokai lenkė Europos vidurkį.

Danijos KKI viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo programos:

- *Dansk Design Center*²⁸ – Danijos dizaino centras skatina inovacijas ir kūrybiškumą, skatindamas taikyti dizaino metodus sudėtingų socialinių,

²³ [Beedier, UK Procurement Act 2023](#)

²⁴ [Invest In Holland](#)

²⁵ [Stimuleringsfonds Creatieve Industrie](#)

²⁶ [Dutch Design Foundation](#)

²⁷ [Dutch Design Week](#)

²⁸ [Dansk Design Center](#)

ekonominių ir aplinkosaugos iššūkių sprendimui. Centras pristato save kaip laboratoriją, kuri remia ir teikia konsultacijas su eksperimentine metodika organizacijoms integruoti dizainą į strateginius procesus, siekiant kurti tvarius, efektyvius sprendimus ir ilgalaikę vertę, prisidedant prie teigiamų pokyčių visuomenėje. Centras padeda tiek startuoliams, tiek didesnėms ir ilgiau veikiančioms įmonėms, tiek fiziniams asmenims.

- *Digital Hub Denmark*²⁹ – privataus ir viešojo sektoriui bendradarbiavimui skatinti sukurta organizacija, orientuota į skaitmeninę ekosistemą GovTech srityje. Pagrindinis organizacijos tikslas yra viešojo sektoriaus inovacijos, tačiau taip pat ši organizacija skirta Danijos tarptautinių talentų pritraukimui, siekiant patenkinti technologinių įgūdžių poreikius šalyje. To siekiama per marketingo kampanijas ir teikiamą konsultacinę pagalbą ieškantiems darbo vietų Danijoje, įskaitant *CreaTech* industrijas³⁰.

Norvegija

Norvegijos KKI sektorius derina kultūrinės tradicijas su inovacijomis. Stiprus literatūros ir architektūros paveldas išlieka dominuojančiu elementu, tačiau skiriama daug dėmesio ir persiorientavimui į modernias KKI industrijas. Šalies politikoje dėmesys skiriamas audiovizualinėms industrijoms, tokioms kaip kinas ir kompiuteriniai žaidimai³¹. Taip pat Norvegija Europoje išsiskiria taikomomis priemonėmis, jungiančiomis KKI sektorių su aplinkosauga.

Pora Norvegijos inovacijų ir aplinkosaugos iniciatyvų, siekiančių pasitelkti KKI:

- *Design-Driven Innovation Programme*³² – nacionalinė programa, valdoma Norvegijos dizaino ir architektūros institucijos, bendradarbiaujant su Norvegijos inovacijų ir mokslinių tyrimų institucijomis. Programa iš valstybinių lėšų finansiškai remia įmones inovacijų projektuose ir dar ankstyvose projekto stadijose siekia į juos įtraukti dizainerius. Tokia iniciatyva padeda verslui spręsti problemas bei kurti naujus projektus, paslaugas ir procesus, moderniai, pasitelkiant dizaino mąstymą.
- Kultūrinio sektoriaus aplinkosaugos fondas³³ – Norvegijos nacionalinė Meno ir kultūros vykdomoji organizacija 2025 m. pradėjo įgyvendinti klimato ir aplinkosaugos programą kultūros sektoriui. Įkurto fondo tikslas yra skatinti žaliają transformaciją kultūros sektoriuje, kadangi sektoriui rūpi klimato klausimai, tačiau jis beveik netaiko ar neturi galimybių taikyti konkrečių veiksmų. Fondas organizuoja mokymus apie aplinkosaugą ir finansuoja aplinkosaugos reikalavimus atitinkančius projektus kultūros sektoriuje.

Prancūzija

Prancūzija, turinti trečią pagal apyvartos dydį KKI sektorių Europoje, yra pagarsėjusi savo kultūra visame pasaulyje. Prancūzijoje viešasis sektorius siekia

²⁹ [Digital Hub Denmark](#)

³⁰ [Kurk Lietuvai](#)

³¹ [Regjeringen, Film and gaming policy](#)

³² [Design and Architecture Norway](#)

³³ [IFACCA](#)

veikti kartu su privačiuoju, įdarbinti privatų kapitalą siekiant užtikrinti kultūrinio paveldo išsaugojimą ir kultūros vystymą, auginti talentus KKI sektoriui.

- *Aillagon* įstatymu³⁴ Prancūzijoje buvo sukurtos reikšmingos mokestinės lengvatos įmonėms, kurios užsiima kultūrine filantropija ir rėmimu viešojo intereso organizacijoms. Įmonės gali gauti iki 60% mokesčių lengvatą nuo paramos sumos, siekiančią iki 0,5% metinės apyvartos. Toks įstatymas leidžia privačiajam sektoriui prisidėti prie viešojo intereso, o viešajam sektoriui pasiekti skiriamų finansinių lėšų didesnę multiplikacinį efektą.
- Besivystančių talentų regioninis fondas (FoRTE)³⁵ – Paryžiaus kultūrinių talentų finansinės paramos iniciatyva. Pagrindinis tikslas – suteikti šansą jauniems menininkams gauti praktinės darbo patirties, parama skiriama pagal meninio projekto įvertinimą. Menininkai gali gauti 2 500 EUR mėnesinę dotaciją, jei pateikia paraišką kartu su įmone, pasiruošusia mentoriauti menininkams. Fondas apima ir KKI įmonių finansavimą, kurios teikia paraiškas kartu su menininkais.

Pietų Korėja

Žvelgiant už Europos ribų, Pietų Korėja turi vieną įdomesnių pavyzdžių, kaip KKI sektorius gali tapti ekonomikos augimo varikliu. Reiškiny, vadinamas „Korėjos banga“, kuris apibūdina šalies kultūros išpopuliarėjimą pasaulyje per muziką ir televiziją³⁶. Šios anomalijos priežastis – staigi Pietų Korėjos KKI sektoriaus plėtra, siekiant išlaikyti eksportu grįstą ekonomikos augimą. Nors sunku įvertinti, ar tokia augimo strategija iš tiesų paremta tvariais principais, tam tikri jos elementai gali būti laikomi geraisiais pavyzdžiais.

- Korėjos kūrybinio turinio agentūra (KOCCA)³⁷ – vyriausybės kultūros politikos agentūra, skirta koordinuoti šalies KKI sektoriaus bendradarbiaudama su kitomis Pietų Korėjos institucijomis ir klasteriais. Šios organizacijos biudžetas 2025 m. viršija 400 mln. USD³⁸, skirtų kultūros sektoriaus plėtrai šalies viduje ir eksportui, investuoja į švietimą ir antreprenerystę, bendradarbiaudama su platesniu viešuoju sektoriumi siekia skatinti inovacijas ir gina autorines teises³⁹.
- Korėjos fondų fondas⁴⁰ – Pietų Korėjos centralizuota iniciatyva, taip pat vadinama *Motae* fondu (surinktu iš viešojo sektoriaus lėšų), kurios paskirtis – remti mažus ir vidutinius verslininkus. Šio fondo pagalba rizikos kapitalo fondai toliau investuoja į startuolius ir atlieka rizikos kapitalo funkciją taip pat įdarbinant ir viešojo finansavimo lėšas.
- Pietų Korėjos Kultūros, sporto ir turizmo ministerija kartu su Mokslo ir IRT ministerija ruošiasi pradėti atskirą fondą, kurio vertė siektų 445 mln. USD⁴¹.

³⁴ [French Institute of International Relations](#)

³⁵ [World Cities Culture Forum](#)

³⁶ [The Diplomat, Korean Wave](#)

³⁷ [Korea Creative Content Agency](#)

³⁸ [Alchedek, Korea Creative Content Agency](#)

³⁹ [UNCTAD](#)

⁴⁰ [Korea Venture Investment Corp](#)

⁴¹ [Korea Tech Desk](#)

Tai būtų paprastesnė sistema nei sudėtingas fondų fondo konstruktas kultūros ir technologijų srityse, taip pat atskirtų fokusa į prioritetines sritis.

3. Lietuvos KKI ekosistemos apžvalga

3.1. Lietuvos KKI sektoriaus tendencijos

2024 m. duomenimis, Lietuvos KKI sektorius pasiekė 5,9 mlrd. EUR apyvartą, sukūrė 2,0 mlrd. EUR pridėtinės vertės (2,6% Lietuvos BVP) ir užtikrino darbo vietas 88 tūkst. žmonių. Per pastaruosius 10 metų Lietuvos KKI sektorius išgyveno plėtros laikotarpį, užimdamas vis svarbesnę vietą socialiniame šalies gyvenime, prisidėdamas prie visuomenės gerovės ir ekonomikos stiprinimo. Lietuvoje KKI sektorius pradėjo būti atidžiau sekamas ir analizuojamas nuo 2007 metų, kuomet buvo atkreiptas dėmesys į sektoriaus ekonominę svarbą ir vystymosi potencialą⁴². Tokią KKI sektoriaus dinamiką lėmė didėjanti namų ūkio išlaidų dalis laisvalaikiiui, didėjantis turistų skaičius, teatro ir leidybos reprezentacija užsienyje, skaitmenizacija ir technologijų integracija į kūrybinius procesus.

Analizuojant Lietuvos KKI duomenis, atkreiptinas dėmesys, kad KKI sektoriaus vertinimo metodika nuolat keičiasi ir dar nėra tvirtai susiformavusi. KKI sektoriaus duomenyse taip pat yra keli dinamikos lūžiai. Nuo 2018 m. duomenys yra skelbiami pagal statistinį vienetą – įmonę, kurį sudaro atskiras juridinis vienetą, juridinių vienetų (JV) junginys ar JV dalis. Kai JV priklauso įmonių grupei ir jų bendra veikla sudaro veiklos segmentą, tuomet šių JV junginys yra prilyginamas įmonei ir dalis duomenų konsoliduojama. 2018–2020 m. nustatyti didžiausią įmonių grupių JV junginiai, nuo 2021 m. – visų įmonių grupių.

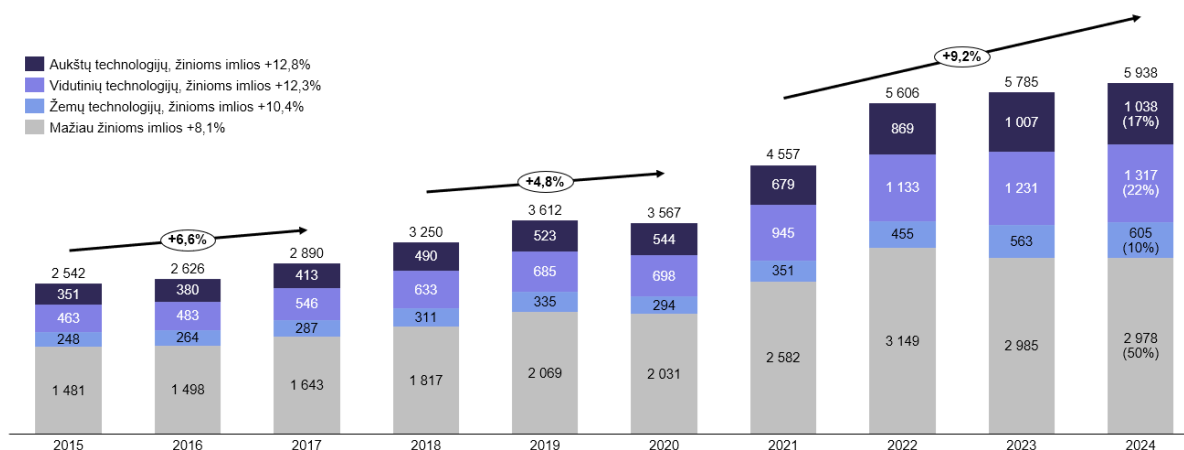
Lietuvos KKI sektoriaus dydis ir struktūra

Lietuvos KKI sektoriaus apyvartos struktūroje 2024 m. apie pusę vertės sudarė mažiau žinioms imlios industrijos. Aukštųjų technologijų, žinioms imlios industrijos sutarė 17% KKI sektoriaus apyvartos, o vidutinių technologijų industrijos – 22%. Būtent pastarieji du segmentai pastaraisiais metais (2021-2024 m. laikotarpiu) demonstruoja sparčiausią augimą Lietuvos KKI sektoriuje. Palyginimui, 2021–2024 m. apyvartos augimas Lietuvos KKI sektoriuje sudarė vidutiniškai po 9,2% kasmet, o aukštųjų ir vidutinių technologijų KKI industrijos fiksavo 12,3-12,8% vidutinį metinį augimą tuo pačiu laikotarpiu.

KKI sektorius šiuo atveju yra technologijų plėtros naudos gavėjas. Būtent mokslo pažanga ir technologinių inovacijų plėtra yra vieni svarbiausių veiksnių, skatinančių KKI sektoriaus augimą ir konkurencingumą⁴³. Verta paminėti, kad pastebimas KKI sektoriaus apyvartos augimo šuolis įvyko 2021-2022 m., atkartojantis bendrąsias Lietuvos nefinansų įmonių apyvartos tendencijas, nulemtas iš dalies popandeminio ekonominio atsigavimo.

⁴² [Kultūros ministerija, kultūros ministro įsakymas dėl kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategijos patvirtinimo](#)

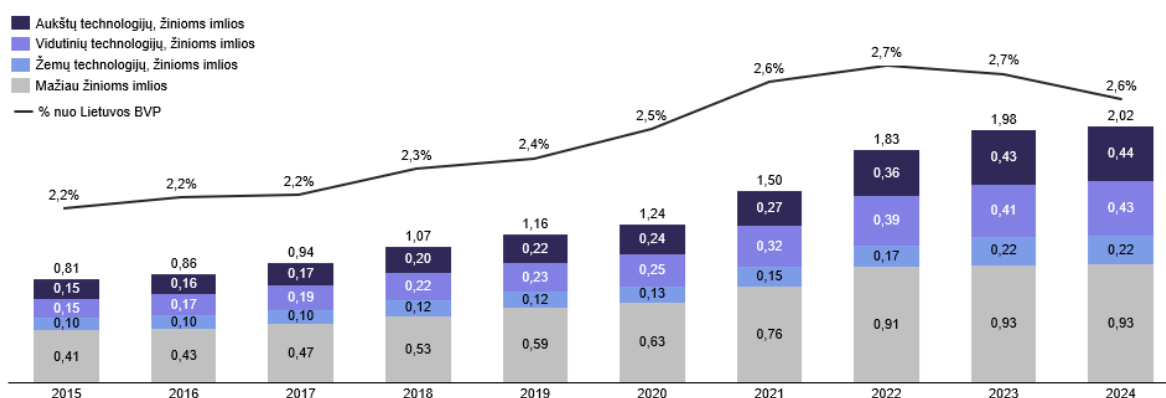
⁴³ [Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos gairių koncepcija](#)



16 pav. Lietuvos KKI sektoriaus apyvarta pagal technologinį pjūvį ir apyvartos augimo tempi, 2015-2024 m., mln. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Mažiau žinioms imlių KKI industrijų apyvarta per pastaruosius 10 metų vidutiniškai augo po 8,1% kasmet. Nors KKI sektoriaus struktūroje šio segmento svoris nuosekliai mažėja, tačiau jis išlieka didžiausias Lietuvos KKI sektoriaus struktūros elementas. Pastebėtina, kad mažiau žinioms imlios KKI industrijos kontraversiškai yra vienas jautriausių KKI sektoriaus segmentų krizių metu: 2009 m. jo apyvarta smuko net 40%, lyginant su ankstesniais metais (daugiausiai nukentėjo iš dalies su KKI susijusios industrijos, tokios kaip statyba), o COVID-19 pandemijos metu (2020-2021 m.)– sumažėjo 1,8%. Palyginimui, aukštų technologijų, žinioms imlios KKI industrijos per 2008 m. krizę nukentėjo 25,4%, o 2020 m. paaugo 4%, lyginant su 2019 m.



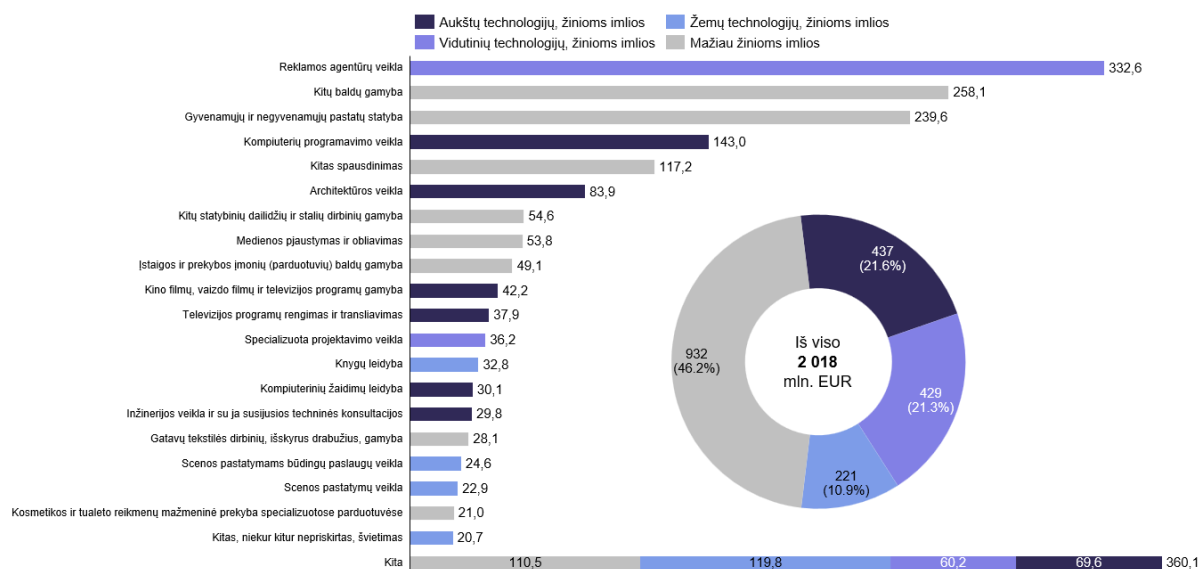
17 pav. Lietuvos KKI sektoriaus pridėtinė vertė pagal technologinį pjūvį ir KKI sektoriaus dalis BVP, 2015-2024 m., mln. EUR ir % nuo Lietuvos BVP

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

KKI sektoriaus indėlis į Lietuvos BVP nuosekliai augo nuo 2009 m., kai jis sudarė tik 1,7% BVP iki 2024 m., kai jis siekė 2,6% BVP. Nors KKI sektoriaus pridėtinės

vertės augimo tempas pastaraisiais metais yra lėtesnis už šalies BVP augimą, ilgalaikė tendencija rodo augančią KKI sektoriaus svarbą Lietuvos ekonomikai. Lyginant su kitomis Europos šalimis, Lietuvoje KKI sektorius sudaro palyginti didelę nacionalinio BVP dalį. Čia Lietuva nenusileidžia Europos šalims, pasižyminčiomis išsivysčiusiais KKI sektoriais. Palyginimui, Vokietijoje KKI sektorius 2023 m. sudarė 2,3% viso šalies BVP, Danijoje – 2,2%, o JK – 4,2%.

Tarp KKI industrijų, didžiausią pridėtinę vertę Lietuvos ekonomikai sukuria mažiau žinioms imlios industrijos, tokios kaip baldų gamyba ar statyba. Jos kartu 2024 m. sugeneravo apie 932 mln. EUR, arba 46,2% visos KKI pridėtinės vertės. Pagal veiklos rūšį, didžiausią pridėtinę vertę sukuria kiti kūrybos produktai (36,5% visos KKI sektoriaus pridėtinės vertės 2024 m.), kuriuos sudaro leidyba bei reklama ir viešieji ryšiai. Toliau seka taikomoji kūryba (32,4% KKI sektoriaus pridėtinės vertės 2024 m.), kur dominuoja baldų gamyba. Audiovizualinės medijos sukuria 14,5% pridėtinės vertės. Jas sudaro kompiuterinių žaidimų kūrybos ir kiti programavimo produktai bei kino filmų ir televizijos transliavimo produktai.



18 pav. Lietuvos KKI sektoriaus pridėtinės vertės struktūra pagal industrijas ir technologinį pjūvį, 2024 m., mln. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Aukštųjų technologijų žinioms imlios industrijos, nors ir pasižymi stipriomis augimo tendencijomis, tačiau 2024 m. sudarė gerokai kuklesnę visos KKI sektoriaus pridėtinės vertės dalį (22% arba 440 mln. EUR). Šiame segmente lyderiauja kompiuterių programavimo ir kompiuterinių žaidimų leidybos veikla (39%) segmento pridėtinės vertės 2024 m.), architektūros ir inžinerijos veikla (26%) ir kino filmų ir televizijos kūrybos ir transliavimo produktai (26%).

Panašaus dydžio pridėtinės vertės dalį sukūrė vidutinių technologijų žinioms imlios industrijos – 21% arba 429 mln. EUR. Šiame segmente dominuoja reklamos agentūrų veikla ir viešieji ryšiai, kurie kartu sudarė apie 90% viso segmento

vertės. Lietuvos KKI sektoriaus struktūrinės tendencijos pagal technologinę ir žinių intensyvumą iš esmės atkartoja pasaulines ir Europos tendencijas. Tiesiogiai KKI sektoriui priskiriamose industrijose daugiausia pridėtinės vertės generuoja aukštų technologijų ir žinioms imlios veiklos, o iš dalies KKI priskiriamose industrijose lyderiauja mažiau žinioms imlios veiklos.

Lietuvos KKI sektorius per pastaruosius trejus metus (laikotarpiu nuo 2021 m. iki 2024 m.) fiksavo paspartėjusį pridėtinės vertės augimą – vidutiniškai po 10,3% kasmet. Labiausiai prie jo prisidėjo aukštų technologijų, žinioms imlios industrijos, kurių pridėtinė vertė per šį laikotarpį augo 16,9% kasmet. Taip pat nemažą indėlį į šį augimą turėjo žinioms imlūs, tačiau žemo technologinio lygio industrijos, kurios kasmet augo 13,9%.

Sektoriaus plėtros tikimasi ir toliau – kultūros ministerija yra užsibrėžusi 2030 m. pasiekti Lietuvos KKI sektoriaus 3% indėlį į Lietuvos BVP⁴⁴. Tokia prognozė reiškia, kad esant ribotoms galimybėms didinti žmogiškųjų resursų kiekį Lietuvos ekonomikoje, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, KKI sektoriaus produkciją yra būtina transformuoti į aukštos pridėtinės vertės prekes ir paslaugas. Šiuo tikslu parengta Kultūros ministerijos parengta 2021-2030 m. Kultūros ir kūrybingumo programa, kurios biudžetas siekia 290 mln. EUR. Šios programos tikslas yra gerinti sąlygas kultūros ir meno kūrėjams, kultūros paslaugų prieinamumą, šalinti KKI sektorių veikiančius trūkumus. Kultūros ministerija skelbia matanti kultūros finansavimą ne kaip paramą, o kaip investiciją į šalies ateitį.

Šiuo metu, išskiriami svarbiausi struktūriniai KKI sektoriaus augimo varikliai yra⁴⁵:

- skaitmenizacija;
- KKI sektoriaus paslaugų eksportas;
- audiovizualinės gamybos pritraukimas;
- KKI sektoriaus klasterizacija didmiesčiuose;
- KKI talentų ekosistemos stiprinimas.

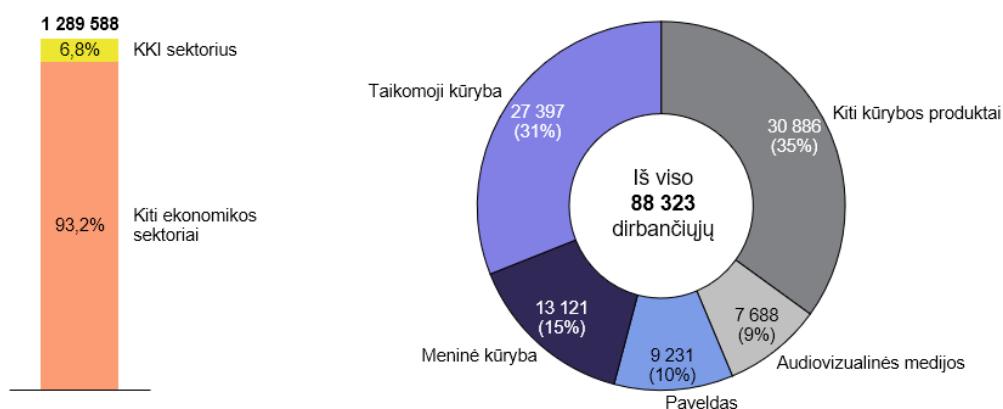
Lietuvos KKI sektoriaus užimtumas

KKI sektoriaus įmonėse 2024 m. dirbo 88 tūkst. žmonių, arba beveik 7% visų Lietuvos dirbančiųjų. Šie duomenys apima tiek įmonių samdomus asmenis, tiek fizinius asmenis, dirbančius pagal individualios veiklos pažymą ir verslo liudijimus. Tiesiogiai KKI sektoriui priskiriamos industrijos įdarbina 54% (arba 47,8 tūkst.) visų dirbančiųjų Lietuvos KKI sektoriuje. Daugiausia žmonių dirbo reklamos agentūrų, architektūros ir meninės kūrybos veiklose – kartu 2024 m. jos įdarbino 18,9 tūkst. asmenų. Iš dalies KKI sektoriui priskiriamose industrijose 2024 m. dirbo 46% (arba 40,5 tūkst.) visų dirbančiųjų Lietuvos KKI sektoriuje. Iš šio skaičiaus daugiausia žmonių dirbo statybos (9,1 tūkst.) ir baldų gamybos (7,5 tūkst.) veiklose. Pagal veiklos rūšį, maždaug po trečdalį visų KKI dirbančiųjų yra

⁴⁴ [LR Vyriausybė, 2021-2030 metų Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programos patvirtinimas](#)

⁴⁵ [OECD, Culture and the creative economy in Lithuania and the municipalities of Klaipėda, Neringa and Palanga](#)

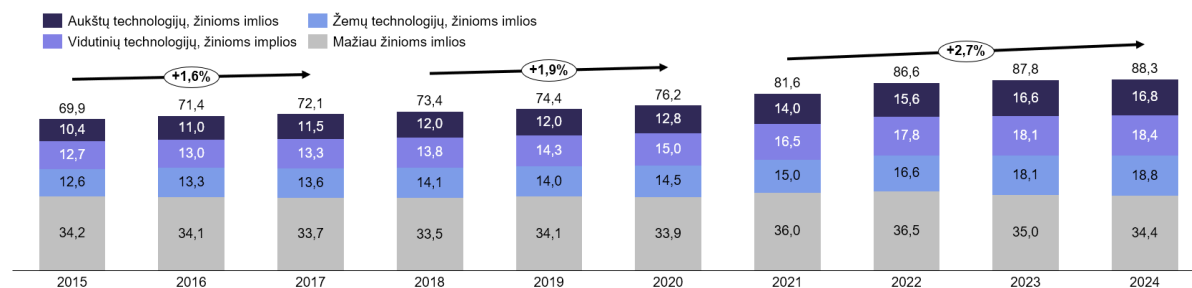
taikomosios kūrybos ir kitų kūrybos produktų (reklama ir viešieji ryšiai – 6,6 tūkst., leidyba – 5,4 tūkst.) segmentuose.



19 pav. Dirbančiųjų skaičius Lietuvos KKI sektoriuje pagal veiklos rūšį, 2024 m., dirbančiųjų skaičius ir % nuo visų dirbančiųjų

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Pagal technologinį pjūvį, didžioji dalis (40% 2024 m.) dirbančiųjų Lietuvos KKI sektoriuje yra mažiau žinioms imliose industrijose, o žinioms imlios aukštųjų, vidutinių ir žemųjų technologijų industrijos dalinasi po maždaug 20% visų dirbančiųjų Lietuvos KKI sektoriuje.

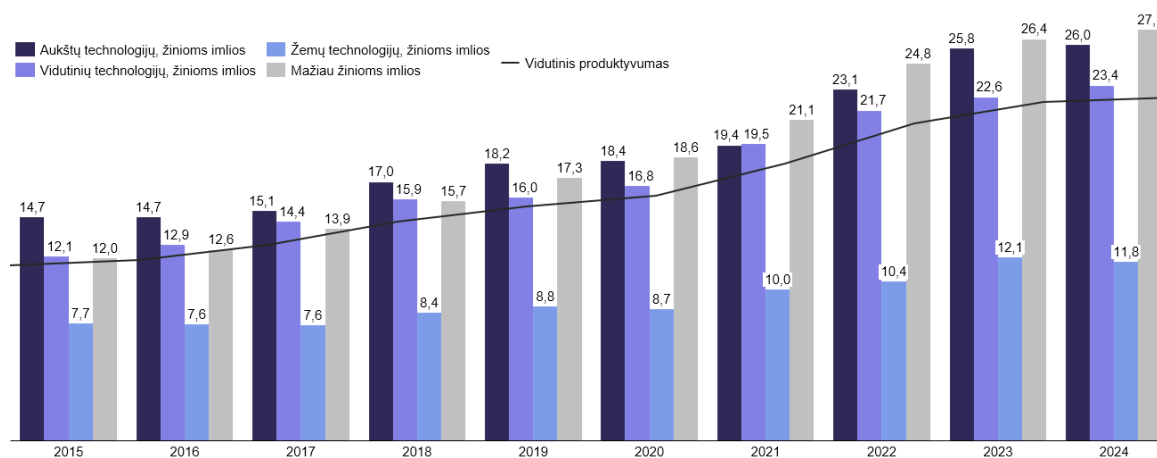


20 pav. Lietuvos KKI sektoriaus dirbančiųjų skaičius pagal technologinį pjūvį, 2015-2024 m., tūkst. asmenų

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Dirbančiųjų skaičius KKI sektoriuje nuosekliai auga, tačiau lėtu tempu: 2021-2024 m. vidutinis metinis rodiklio augimas sudarė 2,7%. KKI sektorius atsiliko nuo bendro Lietuvos dirbančiųjų skaičiaus augimo, kuris siekė 3,3% per tą patį laikotarpį. Pagal technologinį pjūvį ryškiausias dirbančiųjų augimas matomas žemųjų technologijų, žinioms imliose industrijose (vidutiniškai 7,8% per metus 2021-2024 m.). Mažiau žinioms imlių industrijų segmente atvirkščiai – buvo fiksuotas dirbančiųjų sumažėjimas. Aukštųjų technologijų žinioms imlių industrijų segmente dirbančiųjų skaičius augo 6,1% per tą patį laikotarpį, o prie to

daugiausiai prisidėjo kompiuterių programavimo veiklos, kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamybos ir fotografavimo veiklos industrijos.



21 pav. Lietuvos KKI sektoriaus produktyvumas pagal technologinį pjūvį, 2015-2024 m., tūkst. EUR vienam dirbančiajam

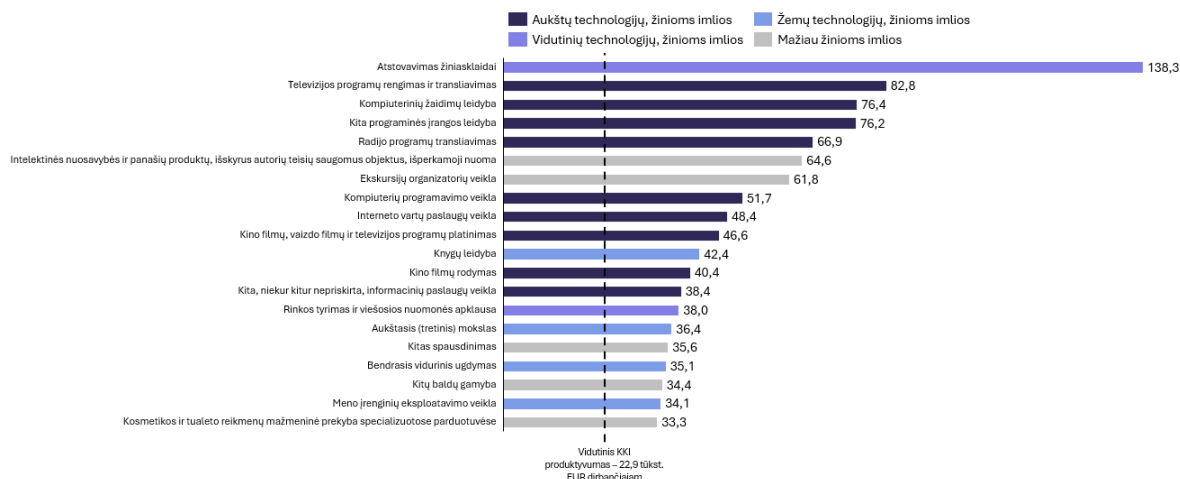
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Lietuvos KKI sektoriaus vidutinis produktyvumas 2024 m. siekė 22,9 tūkst. EUR vienam dirbančiajam. Nors paskutiniaisiais metais matomas šio sektoriaus sulėtėjimas, Lietuvos KKI sektoriaus produktyvumui pastaruosius 10 metų buvo būdingos augimo tendencijos. Labiausiai jis buvo juntamas dviejuose segmentuose. Mažiau žinioms imlioms KKI industrijoms, kurių dauguma yra tik iš dalies susijusi su KKI veiklomis, automatizavus gamybos pajėgumus ir įdarbinus technologinius sprendimus, tokiu būdu mažinant intensyvumą žmogiškajam kapitalui, šio segmento produktyvumas išaugo nuo 21,1 tūkst. EUR 2021 m. iki 27,1 tūkst. EUR 2024 m.

Aukštųjų ir vidutinių technologijų žinioms imliose KKI industrijose, kurios tiesiogiai remiasi technologijomis savo veiklose, produktyvumas išaugo nuo 19,4 tūkst. EUR 2021 m. iki 26,0 tūkst. EUR 2024 m. ir nuo 19,52 tūkst. EUR 2021 m. iki 23,4 tūkst. EUR 2024 m., atitinkamai. Žemųjų technologijų, žinioms imliose KKI industrijose produktyvumo augimas analizuojamu laikotarpiu buvo palyginti ribotas. To priežastis glūdi segmento struktūroje, jį sudaro meninė kūryba, scenos pastatymų veikla ir kultūrinis švietimas – veiklos, turinčios nemažai dirbančiųjų, tačiau sukurančios santykinai nedidelę pridėtinę vertę.

Faktas, kad KKI sektorius pagal pridėtinę vertę Lietuvos ekonomikoje sudaro daugiau nei dukart mažesnę dalį nei pagal dirbančiųjų skaičių iliustruoja reliatyviai mažesnį produktyvumą KKI sektoriaus įmonėse, lyginant su likusia ekonomika. Visų nefinansų įmonių produktyvumo vidurkis Lietuvoje 2024 m. sudarė 31,2 tūkst. EUR, lyginant su 22,9 tūkst. EUR KKI sektoriuje. Lietuvos aukštųjų technologijų žinioms imlių KKI industrijų segmentui ir mažiau žinioms imlių KKI industrijų segmentui buvo būdingas labai panašus produktyvumo lygis. Tokios konjunkcijos priežastys susijusios su palyginti mažu darbuotojų skaičiumi ir

didesniu standartizavimu/automatizavimu pastarajame segmente. Tuo tarpu lyderiaujančios aukštų technologijų žinioms imlios industrijos nepakankamai išnaudoja savo turimą potencialą, dėl vidinių trukdžių ir nepakankamai palankių KKI ekosistemos sąlygų. Taip pat dalis žemo Lietuvos KKI sektoriaus produktyvumo priežastingumo glūdi dirbančiųjų struktūroje pagal įmonės dydį.



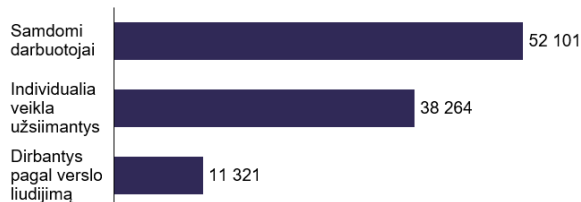
22 pav. produktyviausios Lietuvos KKI sektoriaus industrijos pagal technologinį pjūvį, 2024 m., tūkst. EUR dirbančiajam

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Analizuojant Lietuvos KKI sektoriaus struktūrą, tarp produktyviausių industrijų išsiskiria atstovavimas žiniasklaidai (priskiriama KKI iš dalies, sektoriuje dirba palyginti nedaug dirbančiųjų) ir kompiuterinių žaidimų leidyba. Nepaisant to, 2023 m. duomenimis, Europos kompiuterinių žaidimų leidybos industrijoje pirmaujančios šalys stipriai lenkė Lietuvą savo produktyvumu – Suomija (546 tūkst. EUR darbuotojui), Kipras (527 tūkst. EUR darbuotojui) ir JK (332 tūkst. EUR darbuotojui).

Lietuvos KKI sektoriuje savarankiškai dirbantys asmenys

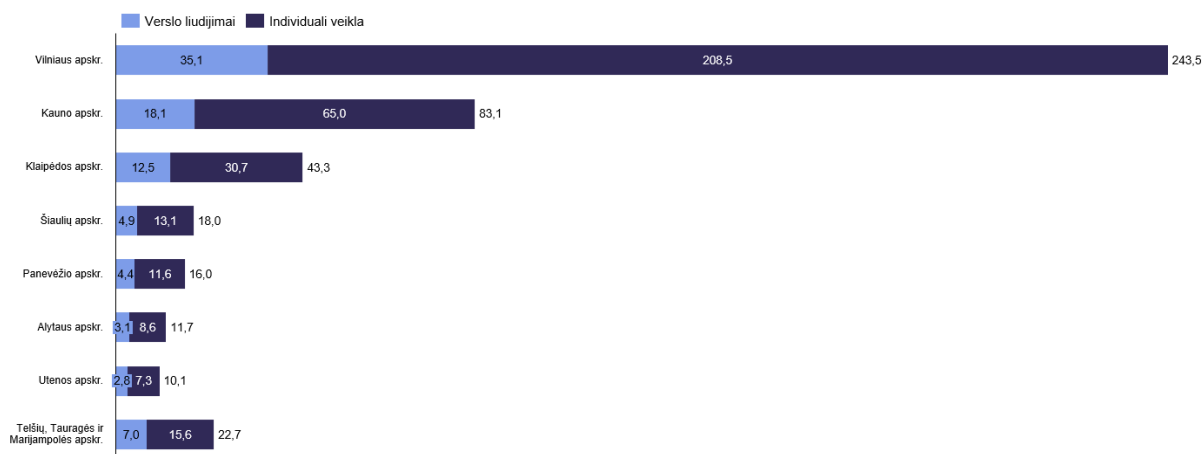
KKI sektorius išsiskiria mišria dirbančiųjų struktūra. Šalia kituose sektoriuose įprastų samdomų darbuotojų įmonėse, nemaža dalis KKI sektoriaus subjektų dirba savarankiškai. Dirbančiųjų asmenų statistika apima samdomus darbuotojus ir savarankiškai dirbančius fizinius asmenis, tačiau neatsižvelgia į tuos samdomus žmones, kurie dirba per kelis darbus ar papildomai užsiima veikla savarankiškai.



23 pav. Lietuvos KKI sektoriuje dirbantys pagal įdarbinimo pobūdį (samdomi ir savarankiškai dirbantys), 2024 m., asmenų skaičius

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA ir VMI duomenimis

2024 m. individualia veikla užsiėmė 38,3 tūkst. fizinių asmenų, o pagal verslo liudijimus dirbo dar apie 11,3 tūkst. asmenų. Tai sudarė atitinkamai 43,3% ir 12,8% visų dirbančiųjų Lietuvos KKI sektoriuje. Šie darbuotojai dažniau įsitraukia į projektines ar trumpalaikes veiklas, kas reiškia, kad apie pusę KKI sektoriuje dirbančių asmenų priklauso santykinai labiau ekonomiškai pažeidžiamai grupei. KKI individualios veiklos pajamos 2024 m. siekė 360 mln. EUR (6,1% visos sektoriaus apyvartos), o verslo liudijimų pajamos – 94 mln. EUR (1,6% visos sektoriaus apyvartos). Tikėtina to priežastis yra tai, jog didžioji dalis savarankiškai dirbančiųjų asmenų atitinkamos veiklos nevykdo pilnu etatu ir statistikoje atsiranda persidengimai dėl asmenų, kurie užsiima keliomis KKI veiklomis.

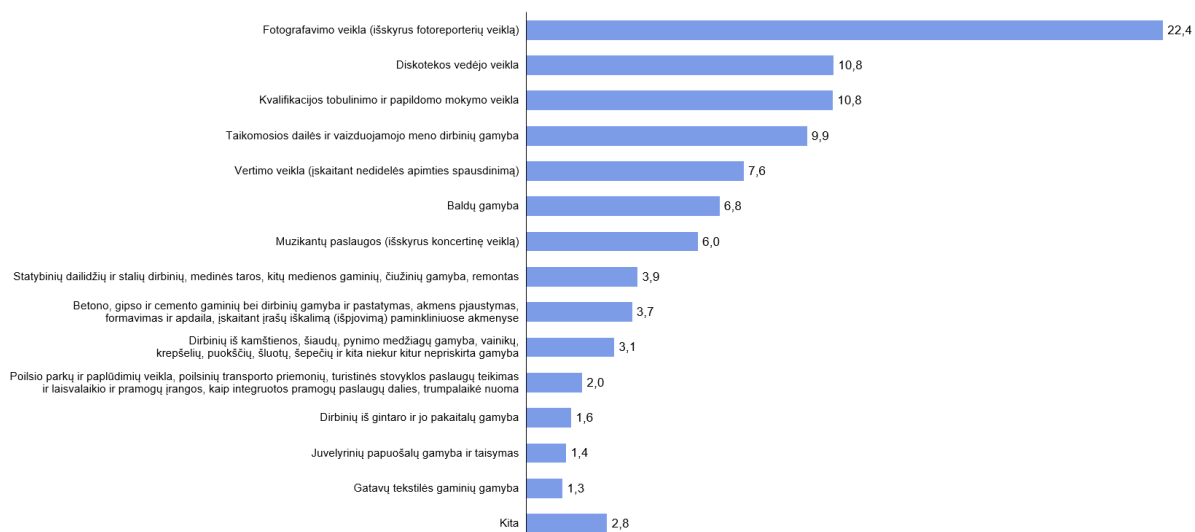


24 pav. Individualios veiklos pajamų ir verslo liudijimų, priskiriamų KKI sektoriui, pajamos pagal apskritį, 2024 m., mln. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VMI duomenimis

Didžioji Lietuvos KKI veiklų dalis natūraliai koncentruojasi aplink didmiesčius. Remiantis 2024 m. gautų pajamų duomenimis, didžioji dalis KKI sektoriuje savarankiškai dirbančių asmenų taip pat koncentruojasi didmiesčiuose. Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskritys generuoja apie 85% visų savarankiškai dirbančiųjų KKI subjektų pajamų. Labiau nuo didmiesčių nutolusiuose regionuose KKI pagreitį įgauna sąlyginai lėtai, daugiausia dėl menkų ir nesusiformavusių KKI ekosistemų. Tokios regioninės tendencijos prisideda prie Lietuvos KKI ekosistemos dualumo –

verslumo, inovacijų ir kultūros sankirtos skatinamas augimas yra, iš esmės, metropolinis, o regioniniai KKI sektoriai – maži ir silpnai technologiškai orientuoti.



25 pav. Individualios veiklos pažymų ir verslo liudijimų, priskiriamų KKI sektoriui, pajamų struktūra pagal veiklą, 2024 m., mln. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VMI duomenimis

Savarankiškai dirbančiųjų KKI sektoriuje segmente tam tikros KKI veiklos turi santykinai didesnę populiarumą nei kitos. Sektoriuje individualia veikla daugiau užsiimama reklamos agentūrų veikla, scenos pastatymų veikla ir menine kūryba, o dirbančiųjų pagal verslo liudijimus daugiausia užsiima fotografavimo veikla. Taip pat tam tikros veiklos turi akivaizdų geografinį pranašumą. Pavyzdžiui, dirbinių iš gintaro gamimas koncentruojasi pajūrio regione – Klaipėdos apskrityje uždirbama 70% visų šios veiklos verslo liudijimų pajamų. Klaipėdos apskrityje taip pat uždirbama 96% visų atrakcionų ir teminių parkų individualios veiklos pajamų.

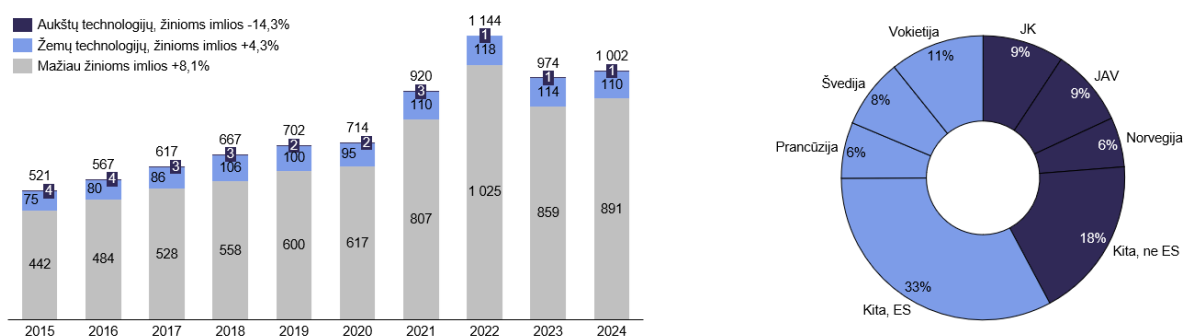


19 pav. Individualios veiklos pažymų ir verslo liudijimų, priskiriamų KKI sektoriui, pajamų struktūra pagal veiklą, 2024 m., mln. EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VMI duomenimis

Lietuvos KKI sektoriaus eksportas

Lietuviškos kilmės kūrybinių industrijų eksportas, pastaruosius 10 metų sekęs nuoseklaus augimo tendencija, 2023 m. stipriai smuko (-14,9%) ir 2024 m. dar nebuvo pajėgęs atsitiesti. 2023 m. smūgį patyrė ne tik KKI sektorius, Lietuvos eksportas taip pat krito 11% – tendencija atspindėjo platesnę nacionalinio eksporto dinamiką, paveiktą susitraukusios paklausos pagrindinėse eksporto partnerėse (ES ir JAV), kainų kilimo, geopolitinių pokyčių. Susitraukimas 2023 m. taip pat sekė po neįprastai sėkmingų 2022 m., kurie per pastarąjį dešimtmetį KKI sektoriui buvo rekordiniai, pasaulio ekonomikoms atsitiesiant ir kompensuojant atsistatymu po COVID-19 pandemijos.



27 pav. Lietuviškos kilmės KKI sektoriaus eksportas pagal technologinį pjūvį, 2014-2024 m., mln. EUR ir šalis partnerės, 2023 m., % nuo viso eksporto

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Inovacijų agentūros ir UNCTAD duomenimis

Lietuviškos kilmės KKI produktų eksportas 2015-2024 m. laikotarpiu augo lėčiau nei bendra KKI sektoriaus apyvarta ar pridėtinė vertė. Per šį laikotarpį, LT kilmės KKI eksportas vidutiniškai kasmet paaugo 7,5%, kuomet sektoriaus apyvarta tuo pačiu laikotarpiu – 9,9%, o pridėtinė vertė – 10,6%. Svarbu pastebėti, kad tokia Lietuvos KKI eksporto sandara gali būti išvada riboto eksporto statistikos prieinamumo, VDA neatskleidžiant nemažos dalies KKI industrijų eksporto duomenų dėl duomenų konfidencialumo apribojimų.

Lietuvos KKI eksporto struktūroje dominuoja ir daugiausiai eksporto dinamiką analizuojamu periodu lėmė mažai žinioms imlios iš dalies su KKI susijusios industrijos – baldų, tekstilės ar medienos gamyba. 2024 m. mažiau žinioms imlios KKI industrijos sudarė 88,9% Lietuvos KKI sektoriaus eksporto. Natūralu, kad 2023 m. KKI sektoriaus eksporto susitraukimą labiausiai nulėmė būtent baldų, medienos dirbinių industrijos. Nors bendras lietuviškos kilmės KKI eksportas per pastaruosius 10 metų išaugo, aukštų technologijų bei žinioms imlių industrijų, kaip filmų ar muzikos kūrinių, eksportas nepatyrė proveržio.

Remiantis 2023 m. UNCTAD⁴⁶ duomenimis, geografiškai Lietuvos KKI eksporto struktūroje dominuoja ES šalys (58% viso KKI sektoriaus eksporto). Tačiau žiūrint į individualias eksporto partneres, reikšmingą dalis Lietuvos KKI produkcijos

⁴⁶ UNCTAD KKI sektoriaus apibrėžimas skiriasi nuo VDA naudojamo apibrėžimo

eksportuojama už ES ribų – JK (9% Lietuvos KKI sektoriaus eksporto 2023 m.), JAV (9%), Norvegija (6%). Toks geografinis pasidalijimas rodo sąlyginai neblogą Lietuvos KKI sektoriaus eksporto diversifikaciją.

Krizių įtaka bei pandemijos žala Lietuvos KKI sektoriui

KKI sektorius įprastai yra labiau nei bendroji ekonomika pažeidžiamas per ekonomines krizes ir dirbantieji KKI sektoriuje yra vieni pirmųjų, kurie patiria praradimus. Per 2008-2009 m. ekonominę krizę, Lietuvos KKI apyvarta smuko net 40% ir sektorius neteko 20% savo dirbančiųjų. COVID-19 pandemija buvo antras didelis išbandymas Lietuvos KKI sektoriui, kurio metu (2020 m.) KKI sektoriaus apyvarta susitraukė apie 2%. Užimtumas Lietuvos KKI sektoriuje labai priklauso nuo projektinio ir savarankiško darbo, todėl sektoriui labai svarbi socialinė apsauga.

Pandemijos metu didžiausią smūgį patyrė nuo gyvo kontakto priklausomos Lietuvos KKI sektoriaus industrijos – scenos menai, koncertai, muziejai, kino teatrai⁴⁷. Muziejai prarado iki 80% savo lankytojų, o kino bilietų pardavimai smuko apie 70%. Smunkant apyvartoms, ypatingai nukentėjo mažo ir vidutinio dydžio įmonių darbuotojai, kurie priklausė nuo terminuotų darbo kontraktų ar buvo laisvai samdomi.

Nepaisant pandemijos suduoto smūgio KKI sektoriaus užimtumui, sektoriaus kuriama pridėtinė vertė 2020 m., lyginant su ankstesniais metais, paaugo 7,1%. Tai daugiausia nulėmė tiesiogiai su KKI susijusios industrijos. Šiuo laikotarpiu ypatingai išpopuliarėjo virtualiosios realybės bei audiovizualinių technologijų panaudojimas, kuris parodė, jog skaitmenizacija gali tapti katalizatoriumi naujiems verslo modeliams ir priemone platesnėms auditorijoms pasiekti. Žaidimų industrija, skaitmeninės medijos ir programinė įranga išliko daug atsparesni pandemijos poveikiui, o kai kuriais atvejais net pasipelnė iš jos.

Netiesioginiai ir sukelti Lietuvos KKI sektoriaus efektai

Be socialinės ir ekonominės naudos, KKI sektorius pasižymi pastebimais teigiamais netiesioginiais ir sukeltais (angl. *spillover*) efektais, kadangi kūrybiniai įgūdžiai tampa kritiškai aktualūs visai ekonomikai, ir už KKI ribų. Tačiau egzistuojančios metodologinės spragos neleidžia pilnai suprasti, kokią netiesioginę ir sukeltą įtaką turi KKI sektorius Lietuvos ekonomikai. Ji gali būti trejopa:

- netiesioginė įtaka, suprantama kaip ekonominės vertės ir darbo vietų augimas, atsirandantis dėl KKI sektoriaus sukuriamos prekių ir paslaugų paklausos;
- sukelta įtaka, suprantama kaip ekonominės vertės ir darbo vietų augimas, atsirandantis dėl KKI sektoriaus ir su juo susijusių paslaugų teikėjų darbuotojų, savo pajamas išleidžiančių vietinėje ekonomikoje;
- šalutinė įtaka, suprantama kaip ekonominės vertės ir darbo vietų augimas kituose nei KKI sektoriuose, atsirandantis dėl KKI talentų tarpsektorinio migravimo pritaikant kūrybines kompetencijas kitose nei KKI veiklose.

⁴⁷ [Europos Komisija, Unleashing the potential of the cultural and creative industries](#)

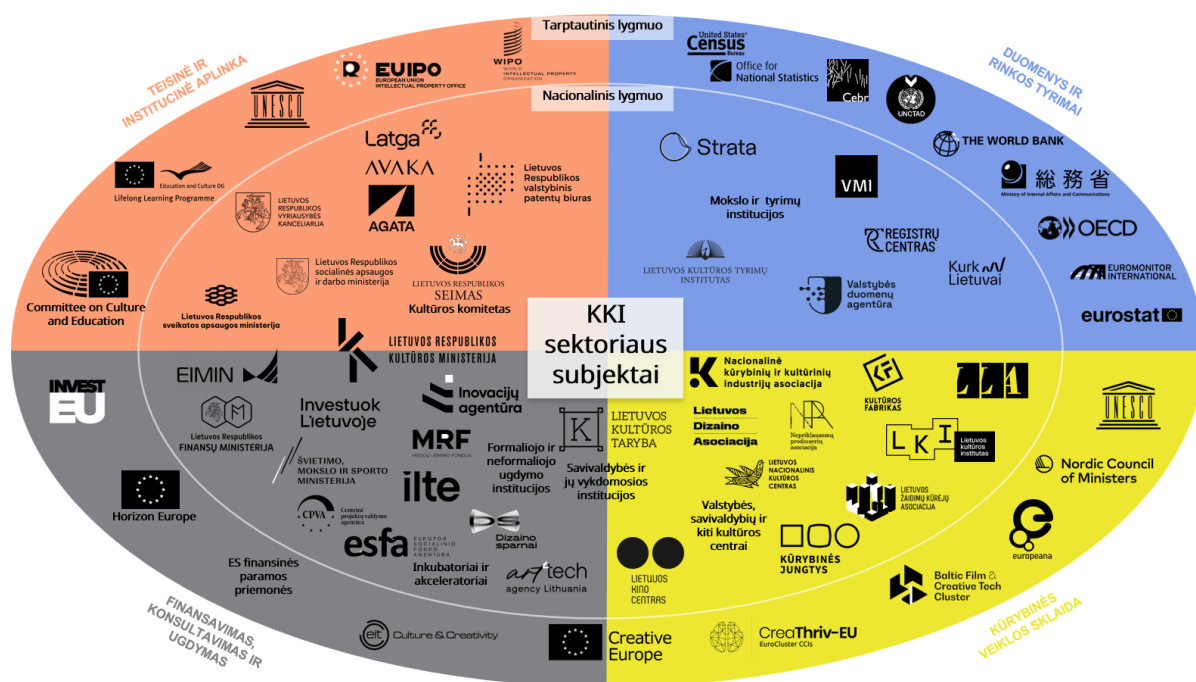
3.2. Lietuvos KKI ekosistemos sandara

Lietuvos KKI ekosistemos analizės tikslas yra parodyti su KKI sektoriumi susijusių sričių ir jas atstovaujančių subjektų ryšius su KKI sektoriaus subjektais (įmonėmis ir asmenimis, užsiimančiais KKI veikla). Pastebima, kad KKI sektoriaus vertė kuriama ne vien produkcijos tiekimo grandinėje, tačiau taip pat ir žinių mainuose, tinklaveikoje ir bendradarbiavime tarp skirtingas funkcijas atliekančių KKI ekosistemos dalyvių.

Pateikiamas ekosistemos žemėlapis padeda pavaizduoti šiuos dalyvius, jų veiklos sritis, geografinę aprėptį ir tarpusavio priklausomybes. Sudarant ekosistemos žemėlapij, išskiriamos keturios pagrindinės KKI ekosistemos dalyvių veiklos sritys:

- teisinė ir institucinė veikla;
- duomenys ir rinkos tyrimai;
- kūrybinės veiklos sklaida;
- finansavimas, konsultavimas ir ugdymas.

Išsamesnė informacija apie KKI ekosistemos dalyvius pateikiama 1 priede.



28 pav. Lietuvos KKI ekosistemos žemėlapis pagal dalyvių atliekamą funkciją

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

3.3. Lietuvos tikslinės priemonės ir finansavimo mechanizmai KKI sektoriui

Šiame skyrelyje aptariami Lietuvos KKI ekosistemi aktualūs nacionaliniai strateginiai tikslai, prieinamos priemonės siekiant jų įgyvendinimo, viešojo ir privataus sektoriaus taikomos praktikos aktualius KKI sektoriaus vystymuisi.

Lietuvoje KKI sektoriaus politika įgyvendinama daugiausia per viešojo valdymo institucijų veiklą, kurių tiesioginėse funkcijose yra numatytos atsakomybės už KKI sektoriaus priemones, įskaitant paramą sektoriaus subjektams. Taip pat prie KKI sektoriaus vystymosi prisideda ir kitos, su KKI sektoriumi tiesiogiai nesusijusios, institucijos ir jų priemonės, kuriomis pasinaudoja KKI sektoriaus subjektai. Be to, tam tikrose srityse svarų vaidmenį atlieka privataus sektoriaus iniciatyvos arba privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimas.

Kultūros ministerijos keliami tikslai

- Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija 2021-2030 m. kultūros ir kūrybingumo plėtros programoje yra nustačiusi tikslą – iki 2030 m. pasiekti 3% KKI sektoriaus indėlį į Lietuvos BVP⁴⁸. Plėtros programoje taip pat yra numatyta skirti dėmesį šalies regionams, tautinėms mažumoms ir jų integracijai, lietuvių kalbos puoselėjimui.
- 2025 – 2027 m. LR Kultūros ministro valdymo sričių strateginiame veiklos plane išskiriami veiklos prioritetai⁴⁹:
 - savo tapatybę ir istorinę atmintį suvokianti ir puoselėjanti Lietuvos visuomenė;
 - lygias galimybes visuomenės dalyvavimui ir kūrybinei raiškai suteikianti kultūros politika;
 - visuomenės atsparumą ir atsakomybę ugdanti kultūros politika;
 - įgalinti ir motyvuoti viso kultūros lauko dalyviai;
 - kultūros potencialo panaudojimas inovacijoms, konkurencingumui ir visuomenės gyvenimo kokybei kurti.

Inovacijų agentūra⁵⁰

Inovacijų agentūra (IA) yra viena pagrindinių institucijų, atsakinga už inovacijų, verslumo ir eksporto skatinimą Lietuvos versle. Ji veikia EIM valdymo srityje ir yra finansuojama iš Lietuvos biudžeto ir ES lėšų, taip pat aktyviai bendradarbiauja ir su privataus sektoriaus institucijomis. IA kartu su Kultūros ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijomis įgyvendina ArtTech Hub veiklą, kaip tikslinės priemonės Lietuvos KKI sektoriaus pažangai skatinti. Tarp kitų IA įgyvendinamų priemonių, taip pat aktualių ir KKI sektoriui, paminėtinos:

- akceleratorių rengimas, įskaitant kūrybinio verslo akceleravimą;
- startuolių viza – programa inovatoriams iš trečiųjų šalių pritraukti;
- renginių organizavimas, tam, kad Lietuvos startuoliai užmegztų ryšius su tarptautiniais investuotojais;
- finansavimas inovatyvių produktų ar prototipų kūrimui, pavyzdžiui EdTech ir GameTech srityse;
- verslumą skatinančios programos moksleiviams.

⁴⁸ [e-Seimas, 2021-2030 m. LR Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa](#)

⁴⁹ [LR Kultūros ministerija, LR kultūros ministro valdymo sričių 2025-2027 m. strateginis veiklos planas](#)

⁵⁰ [Inovacijų agentūra](#)

ArtTech Hub⁵¹

2025 m. IA įkurtas kompetencijų centras, bendradarbiaujant su Kultūros ir Ekonomikos ir inovacijų ministerijomis. Pagrindinis ArtTech Hub tikslas – skatinti KKI inovacijų sritį, KKI sektoriaus verslų kūrimą bei auginimą. „Vieno langelio“ principu KKI sektoriui teikiamos konsultacijos verslo plėtros, finansavimo pritraukimo ir eksporto klausimais. ArtTech Hub rengia aktualius KKI sektoriaus tyrimus, skatina tarptautinę tinklaveiką ir siūlo priemones sektoriaus augimui. Projekto rėmuose yra penkios mokymų programos, skirtos KKI sektoriaus akceleravimui⁵²: verslumas, eksportas, e-komercija, ArtTech, žiedinė ekonomika.

Lietuvos kultūros institutas⁵³

LKI yra valstybinė biudžetinė įstaiga, atsakinga už Lietuvos kultūros bei profesionalaus meno sklaidą pasaulyje ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtrą. Institutas atsakingas už vizitų programos vykdymą, vertimų finansavimo konkursų vykdymą, Lietuvos dalyvavimo ES programoje „Kūrybiška Europa“ koordinaciją, dalyvauja tarpinstitucinėse veiklose. Institucija kuria tarptautinius kultūrinius ryšius ir platina lietuvišką meną užsienyje.

LKI veiklos priemonės apima:

- vizitų programą – organizuojami grupiniai ar individualūs užsienio kultūros profesionalų vizitai į Lietuvą, konsultuojami savarankiškai atvykstantys asmenys);
- literatūros sklaidą – Lietuvos literatūros vertimas į užsienio kalbas iš valstybinio biudžeto lėšų;
- Lietuvos kultūros sklaidos projektus – Lietuvos profesionalios kultūros pristatymai užsienio valstybėse.

Tačiau LKI veikla reprezentuoja tik dalį Lietuvos KKI sektoriaus. 2024 m. apklausos metu 70% menininkų nurodė, jog LKI visiškai neprisideda prie jų kūrybos sklaidos⁵⁴. Tarp šių menininkų yra fotografijos, žurnalistikos, dailės ir dizaino kūrėjai.

Nacionalinė kultūros ir kūrybinių institucijų asociacija⁵⁵

NKIKIA yra skėtinė asociacija, jungianti kultūros institucijas, inkubatorius, KKI įmones, aukštojo mokslo institucijas, kitas KKI asociacijas. Organizacija finansuojama iš valstybės biudžeto bei narystės mokesčių. Ši asociacija atstovauja kultūros interesus politikos formavime teikiant rekomendacijas. Taip pat skatinama klasterių veiklą ir tarptautinę tinklaveiką per veiklas kaip:

- tarptautinių projektų ir kūrybinių dirbtuvių rengimai;
- KKI sektoriaus tyrimų atlikimas asociacijos nariams;
- forumų ir konferencijų organizavimas;

⁵¹ [Inovacijų agentūra](#)

⁵² [Inovacijų agentūra](#)

⁵³ [Lietuvos kultūros institutas](#)

⁵⁴ [Lietuvos kultūros taryba](#)

⁵⁵ [Nacionalinė kultūros ir kūrybinių institucijų asociacija](#)

- asociacijos narių kuriamos produkcijos vadyba ir rinkodara.

Lietuvos kultūros taryba⁵⁶

LKT yra valstybinė biudžetinė įstaiga, atsakinga už kultūros politikos įgyvendinimą ir užtikrinanti finansavimo sprendimų nepriklausomybę nuo politinės įtakos. LKT finansiškai remia kultūros ir meno kūrėjus ir kultūros ir meno projektus, programas bei kitas priemones. 2024 m. institucija paskirstė finansavimo už 22 mln. EUR 1 332 projektams⁵⁷. Didžiausia dalis lėšų teko muzikos, vizualiųjų menų ir scenos menų sričių projektams ir stipendijoms.

Dizaino Sparnai⁵⁸

„Dizaino sparnai“ yra LKT rengiamas nefinansinės paramos projektas, skatinantis tarpsektorinį bendradarbiavimą tarp dizaino ir verslo. Projekto esmė yra sujungti kūrybinius talentus su verslo žiniomis bei patirtimi. Planuojama sukurti ne mažiau nei 90 socialinių poveikį visuomenei ir ekonomikai kuriančių dizaino sprendimų. Mažos ir vidutinės dizaino įmonės, nevyriausybines organizacijos ir fiziniai asmenys gauna paskirtus mentorius, kurie konsultuoja subjektus, kaip kurti rinkoje konkurencingus produktus, grįstus žiedinės ir skaitmeninės ekonomikos principais. Projektas finansuojamas ES fondų investicijų programos lėšomis.

Kurk Lietuvai⁵⁹

Kurk Lietuvai yra valstybės strateginė programa, skirta inovacijoms skatinti ir geriausių praktikų diegimui viešajame sektoriuje, inicijuota „Investuok Lietuvoje“ 2012 m. Kurk Lietuvai rengia valstybės biudžeto lėšomis finansuojamus trumpalaikius projektus viešajame sektoriuje (ministerijose, agentūrose, savivaldybėse), kviečiant profesionalus iš privataus sektoriaus prisidėti politinės strategijos siūlymais, rekomendacijoms ir projektų įgyvendinimui viešajame sektoriuje, sektorių (įskaitant KKI) iššūkių ir potencialo analizei.

Lietuvos Kino Centras⁶⁰

LKC yra biudžetinė institucija prie Kultūros ministerijos, skirta Lietuvos kino industrijos vystymuisi ir konkurencingumui skatinti Lietuvoje. Lietuvos kino centras veikia kartu su privačiu sektoriumi, jį remdamas, ir viešuoju sektoriumi, siūlydamas pasiūlymus reglamentavimui. Be to, dalis LKC priemonių orientuotos į filmų sklaidą užsienyje. Kino industrijos atstovai mato didelį potencialą tarptautinėse mugėse, tačiau tam skiriama tik maža dalis viso filmų sklaidos užsienyje biudžeto⁶¹. LKC funkcijos apima platų spektrą:

- teisės aktų projektų rengimas;
- bendradarbiavimas su transliuotojais;
- privataus verslo investicijų skatinimas;

⁵⁶ [Lietuvos kultūros taryba](#)

⁵⁷ [Lietuvos kultūros taryba](#)

⁵⁸ [Dizaino sparnai](#)

⁵⁹ [Kurk Lietuvai](#)

⁶⁰ [Lietuvos kino centras](#)

⁶¹ [Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kultūros sklaidos užsienyje tikslinių priemonių ir jų poveikio vertinimas](#)

- lietuviško kino programų pristatymas užsienio renginiuose;
- valstybinių lėšų kinui administravimas.

Medijų rėmimo fondas⁶²

Medijų rėmimo fondas yra biudžetinė institucija, skirta žiniasklaidos rėmimui ir viešosios informacijos kokybės skatinimui Lietuvoje. Fondo valdyme lygiomis dalimis dalyvauja Kultūros ministerija, Visuomenės informavimo etikos asociacija ir Kultūros periodinių leidinių asociacija. 2024 m. buvo suteikta 6 mln. EUR finansavimo 4 programoms:

- Regioninės žiniasklaidos (38% finansavimo);
- Kultūrinės žiniasklaidos ir kultūros periodinių leidinių (36%);
- Naujienų, tiriamosios ir šviečiamosios žurnalistikos (21%);
- Žiniasklaidos tautinių mažumų kalbomis ir lietuvių išėvijos (diasporos) žiniasklaidos (5%).

ILTE⁶³

Nacionalinis plėtros bankas, teikiantis finansines paslaugas verslininkams ir viešajam sektoriui. Nors bendrai ILTE veikla nėra nukreipta į KKI sektorių, KKI subjektai patenka į tikslinę ILTE įmonių demografiją – smulkūs verslai ir startuoliai gali gauti garantijas ir paskolų linijas ar investicijas iš ILTE fondų. Tam tikros priemonės buvo nukreiptos į kultūrą, pavyzdžiui:

- ILTE administruoja Kultūros paveldo fondą, kurio tikslas skatinti investicijas į kultūros paveldo objektus, skolinant lėšas kultūros paveldo valdytojams⁶⁴;
- ankstesnė priemonė „Dizainas LT“ 2014 – 2020 m. numatė skirti 3 mln. EUR investicijų į inovatyvius gaminių ir paslaugų dizaino sprendimus⁶⁵.

Lietuvos žaidimų kūrėjų asociacija⁶⁶

LŽKA tikslas yra vienyti Lietuvos žaidimų kūrėjus, leidėjus kartu su investuotojais ir koordinuoti tarpusavio bendravimą. Asociacija skatina žaidimų kultūrą Lietuvoje, konsultuoja narius dėl naujų produktų ar idėjų įgyvendinimo, investicijų pritraukimo, padeda rasti trūkstamų darbuotojų, taip pat dalyvauja tarptautiniuose projektuose. Tarp asociacijos organizuojamų renginių yra *GameOn* – didžiausia kompiuterinių žaidimų konferencija Baltijos šalyse.

Kūrybinės jungtys⁶⁷

Kūrybinės jungtys yra kūrėjų bendruomenė, siekianti kūrybiškumo sklaidos visuomenėje. Bendruomenės projektai finansuojami iš biudžetinių lėšų (pavyzdžiui, per LKT) ir per partnerystes su savivaldybėmis. Kūrybinių jungčių bendruomenė prisideda prie inovacijų diegimo švietimo sistemoje ir kultūroje, taip pat dalį projektų vykdo Lietuvos regionuose. Veikla vyksta per:

⁶² [Medijų rėmimo fondas](#)

⁶³ [ILTE](#)

⁶⁴ [ILTE](#)

⁶⁵ [ILTE](#)

⁶⁶ [Lietuvos žaidimų kūrėjų asociacija](#)

⁶⁷ [Kūrybinės jungtys](#)

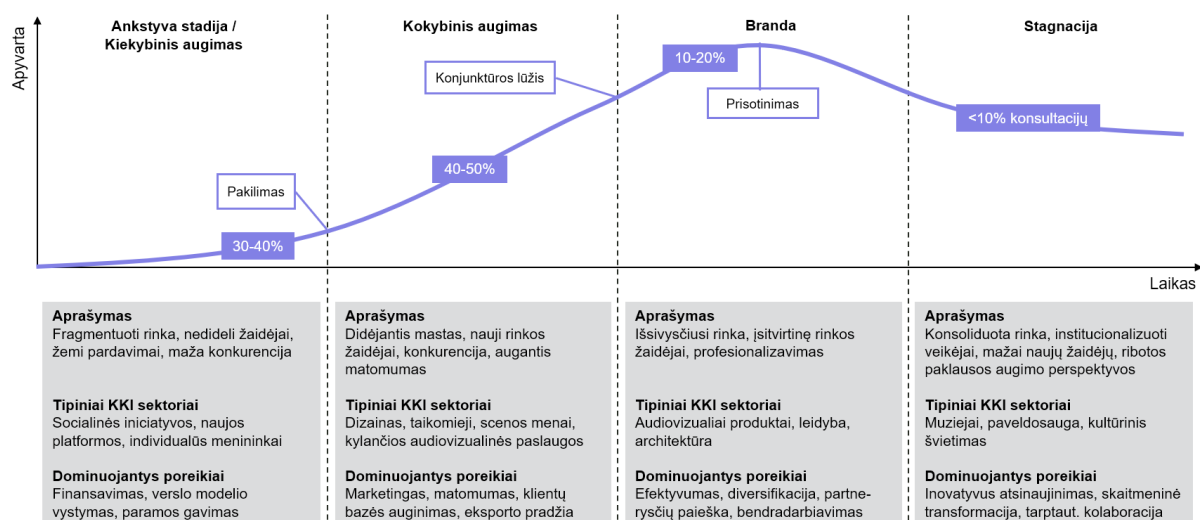
- tęstines mokymosi ir inovacijų diegimo programas;
- institucinių ir finansinių išteklių sutelkimą tarpdisciplininiais tyrimams;
- projektus, pavyzdžiui, „Menų parama ir sklaida Europos regioninėse vietovėse“⁶⁸.

⁶⁸ [LRT, Kaip kultūrinė įvairovė atkeliauja į miestelius](#)

4. Lietuvos KKI sektoriaus subjektų poreikių analizė

Rengiant KKI subjektų poreikių analizę, buvo remiamasi Inovacijų agentūros ArtTech Hub 2025 m. suteiktų konsultacijų duomenimis. Analizuojant konsultacijų informaciją, nustatyta, kokios įmonės ar fiziniai asmenys, dėl kokių priežasčių ir kokios pagalbos dažniausiai kreipiasi, su kokiais iššūkiais ir problemomis susiduria savo veikloje ar siekdami vystyti verslą.

Iš 82 analizuotų atvejų maždaug 38% įmonių ir asmenų į Inovacijų agentūrą kreipėsi dėl konsultacijų finansavimo klausimais, 38% pardavimų augimo klausimais, 11% produkcijos eksporto klausimais ir dar 9% veiklos efektyvumo klausimais. Dažniausiai pasitaikantys iššūkiai Lietuvos KKI sektoriaus subjektams – rinkodaros, matomumo ir partnerių trūkumas.



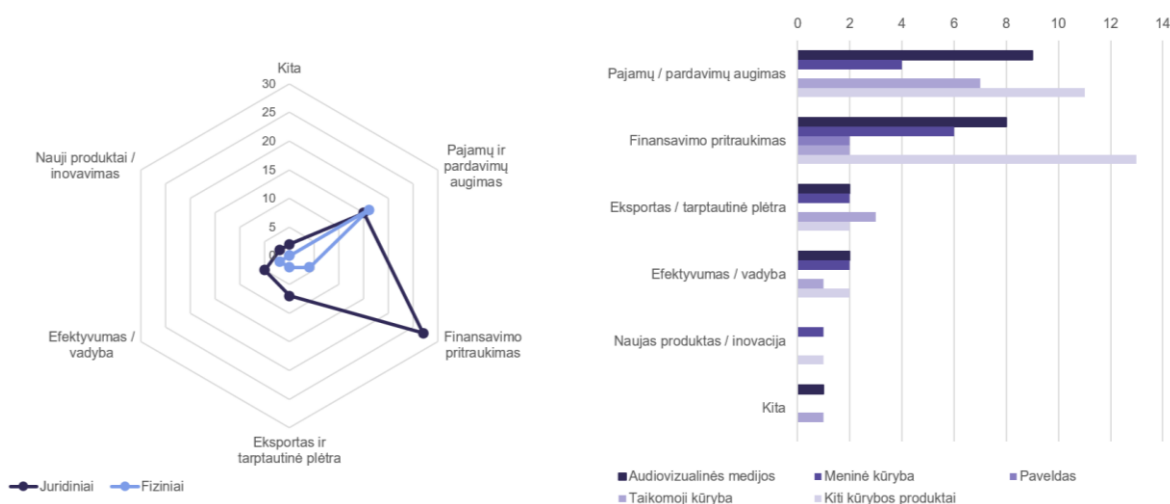
29 pav. Lietuvos KKI sektoriaus įmonių poreikiai pagal industrijos gyvavimo ciklą

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Inovacijų agentūros duomenimis

Lietuvos KKI sektoriaus subjektai pagal savo poreikius atspindi skirtingas KKI sektoriaus veiklų brandos fazes, kurių kiekviena išsiskiria jai būdingais požymiais. Schemoje pateikiama struktūra suteikia galimybę planuoti pagalbos KKI sektoriui priemonės pagal atitinkamų KKI veiklų brandą, o ne vien pagal poreikio tipą ar atstovaujamą industriją.

- **Ankstyvosios stadijos** (30–40% veiklų) industrijoms būdinga fragmentuota rinka, pavieniai kūrėjai, silpnas pardavimų srautas. Joje dominuoja individualūs menininkai, socialinės iniciatyvos, naujos platformos. Šioje stadijoje esančių subjektų poreikiai daugiausia susiję su finansavimu ir verslo modelio vystymu.

- **Kiekybinio augimo** (40–50% veiklų) stadijos industrijoms būdingas didėjantis mastas, augantis matomumas, stiprėjanti konkurencija. Tipinės veiklos apima dizainą, scenos menus, augančias audiovizualines paslaugas. Šioje stadijoje įmonių poreikiai dažniausiai siejasi su rinkodara, klientų bazės augimu, eksporto pradžia.
- **Brandos** (10–20% veiklų) stadijoje prasideda veiklų profesionalizavimas, joms būdinga aukštesnė pridėtinė vertė, stabilios pajamos. Šioje stadijoje yra leidybos, architektūros industrijos, tam tikri tradiciniai audiovizualiniai produktai. Tokių industrijų tipiniai poreikiai ir iššūkiai susiję su efektyvumo didinimu, partnerysčių paieška, tinklaveika.
- **Stagnacijos** (<10% veiklų) stadija apima, iš esmės, institucionalizuotas KKI sektoriaus sritis – muziejus, paveldą, kultūrinį švietimą. Šioje stadijoje esančių KKI subjektų pagrindinis iššūkis – atsinaujinimas, kuris gali būti sprendžiamas ieškant tarptautinio bendradarbiavimo galimybių arba veiklos skaitmenizavimą.



30 pav. IA ArtTech Hub konsultuojamiems KKI sektoriaus subjektams kylantys iššūkiai

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Inovacijų agentūros duomenimis

Dauguma ArtTech Hub konsultacijų KKI sektoriaus subjektams buvo pajamų ir pardavimų augimo bei finansavimo pritraukimo temomis. Tai rodo, kad dauguma sektoriaus įmonių dar ieško stabilaus verslo modelio. KKI sektoriaus įmonės labiau domina finansavimo ir eksporto klausimai, o fizinius asmenis – matomumo didinimo ir pardavimų augimo klausimai. Rečiau pasitaikančios temos – eksportas bei efektyvumas ir vadybą, dominuojančios meninės kūrybos ir audiovizualinių medijų veiklose.

Tokia KKI sektoriaus subjektų poreikių struktūra rodo, kad Lietuvos KKI sektorius, analizuojamas bendrai, dar nėra pasiekęs brandos stadijos, vis dar palyginti stipriai orientuojasi į vidaus rinką ir veiklos akceleravimą. Ši informacija taip pat padeda suprasti, kurioje ciklo vietoje yra ArtTech Hub potencialūs klientai ir kur

prasingiausia stiprinti konsultacinę pagalbą, siekiant vienokio ar kitokio efekto prioritetinėse industrijose.

KKI sektoriaus subjektų patiriamos problemos	Inovacijų agentūros ArtTech Hub teikiamos paslaugos	Ankstyva stadija	Kokybinis augimas	Branda	Stagnacija
PAJAMŲ / PARDAVIMŲ AUGIMO IŠŠŪKIAI <ul style="list-style-type: none"> Trūksta matomumo ir rinkodaros sprendimų. Sunku pritraukti klientus, užtikrinti pastovų srautą. Pardavimų kritimas po pandemijos ar ligų. Naujos paslaugos ar produktų plėtra (e-komercija, DI [rankiai, dizaino paslaugos]). Konkurencija vietinėje rinkoje (dailės darbai, rūbai). 	VERSLO VYSTYMAS IR PLĖTRA <ul style="list-style-type: none"> Konsultacijos dėl pardavimų ir komunikacijos stiprinimo. Veiklos diversifikavimas, naujų paslaugų kūrimas. Klientų pritraukimo strategijos. 	●	●		
FINANSAVIMO PRITRAUKIMAS <ul style="list-style-type: none"> Nesėkmingi bandymai gauti paramą. Noras investuoti į infrastruktūrą, patalpas, komandą. Tarptautinių fondų, ES programų, akceleratorių išnaudojimas. Specifinės srities finansavimo problemos. 	RINKODARA IR VIEŠINIMAS <ul style="list-style-type: none"> Matomumo didinimas (socialiniai tinklai, reklama). Efektivos reklamos priemonės su mažu biudžetu. Prekės ženklo žinomumo stiprinimas. 		●		
FINANSAVIMO GALIMYBĖS <ul style="list-style-type: none"> ES, Lietuvos fondų ir programų paieška. Projektų paraiškų rengimas (Creative Europe ir kt.). Struktūrizuotos partnerystės bei paramos modeliai. 	FINANSAVIMO GALIMYBĖS <ul style="list-style-type: none"> ES, Lietuvos fondų ir programų paieška. Projektų paraiškų rengimas (Creative Europe ir kt.). Struktūrizuotos partnerystės bei paramos modeliai. 	●			
EKSPORTO IR TARPTAUTINĖS PLĖTROS IŠŠŪKIAI <ul style="list-style-type: none"> Nėra aiškios eksporto strategijos. Trūksta žinių apie užsienio rinkų specifiką. Reikalingi partneriai, didmeniniai klientai. Dalyvavimas parodose, tarptautiniuose renginiuose. Internetinė prekyba užsienio rinkoms. 	EKSPORTO VYSTYMAS <ul style="list-style-type: none"> Eksporto strategijos paruošimas. Dalyvavimas parodose, misijose, B2B platformose. Užsienio rinkų analizė. 		●	●	
EFEKTYVUMAS IR VADYBA <ul style="list-style-type: none"> Finansų valdymas ir stabilizavimas. Veiklos auginimas. Verslo vystymas. 	EFEKTYVUMO IR VADYBOS SPRENDIMAI <ul style="list-style-type: none"> Finansų valdymas ir organizuotumas. Procesų optimizavimas. Ilgalaikis tvarumas. 			●	●

31 pav. ArtTech Hub teikiamos paslaugos padengia KKI industrijas visuose gyvavimo ciklo etapuose ir jiems būdingas problemas

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Inovacijų Agentūros duomenimis

ArtTech Hub teikiamos paslaugos iš esmės padengia visus KKI sektoriaus ciklo etapus – nuo starto iki brandos. Verslo vystymas ir plėtra, labiausiai orientuota į pardavimų, komunikacijos, klientų pritraukimo klausimus, tinka ankstyvajai fazei. Rinkodara ir viešinimas padeda augančioms KKI veikloms stiprinti matomumą, ženklą, komunikaciją. Finansavimo galimybės yra kritiškai svarbios visoms ciklo fazėms, bet ypač pradiniam etape. Eksporto vystymas labiausiai aktualus brandos ir kokybinio augimo fazei – parodos, B2B platformos, partnerystės. Efektyvumo ir vadybos konsultacijos svarbios vėlyvesniems ciklo etapams, kuomet nuo klausimo „ką“ pereinama prie klausimo „kaip geriau“ ir tampa aktualus procesų tobulinimas ir ilgalaikis veiklos tvarumas.

Apibendrinant, Inovacijų agentūros ArtTech Hub turi potencialo veikti kaip KKI sektoriaus gyvavimo ciklo architektas, padedantis kūrėjams pereiti nuo idėjos iki eksporto. Iš kitos pusės, savo kryptinga veikla ir konsultacijomis ArtTech Hub gali nukreipti paskatas atsižvelgiant į tai, kuriose ciklo fazėse esančias KKI industrijas vystyti prasingiausia. Strateginė rekomendacija šiame etape būtų toliau stiprinti augimo segmentą, susitelkiant į verslo vystymą, rinkodarą ir pasirengimą eksportui.

KKI sektoriaus duomenų iššūkiai

Analizuojant KKI sektoriaus įmonių veiklą bei apskritai matuojant KKI sektoriaus dydį, tiek tarptautiniu mastu, tiek Lietuvoje pastebimai trūksta vieningos

konkrečios metodikos, apibrėžiančios KKI sektorių⁶⁹. Skirtingi šaltiniai naudoja skirtingus apibrėžimus bei KKI sektoriui priskiria skirtingas veiklas. Taip pat dažnai lieka neatsižvelgta į sektoriaus sukuriama socialinę vertę ir *spillover* efektus.

2025 m. VDA KKI sektoriaus rodiklių vertinimo metodika⁷⁰ siekia apytikriai apibrėžti veiklą, kurios nėra tiesiogiai susijusios su KKI, bet savo veikla pagal pobūdį yra iš dalies susijusios su KKI, indėlių į KKI sektorių. Nors tai jau yra svarbus žingsnis KKI sektoriaus matavime, tačiau tiksliau neapibrėžiant iš dalies su KKI susijusių veiklų, KKI sektorius lieka iki galo neapibrėžtas ir kyla metodinių klausimų. Taip pat KKI sektoriaus vatavimui naudojant bendruosius verslo statistiko tyrimus kyla abejonių dėl tinkamo atsižvelgimo į KKI sektoriaus specifinę sandarą ir jos atspindėjimo rodiklių struktūrose.

Nesant vieningos ir aiškios KKI sektoriaus matavimo metodologijos, kyla iššūkių įvardijant, koks tiksliai yra KKI svoris Lietuvos ekonomikoje, kaip šis svoris palyginamas su kitomis šalimis. Taip pat apibrėžiant aiškius ir pamatuojamus strateginius tikslus, susijusius su KKI sektoriumi, bei matuojant tikslinių priemonių poveikį aktualiose srityse.

Norint iš tiesų įveikinti Lietuvos KKI sektorių kaip neatsiejamą ekonominių augimo variklį, kuris turi svarų potencialą tarpsektoriniu mastu, būtina tobulinti KKI sektoriaus matavimo praktikas, atlikti specializuotus sektoriaus verslo tyrimus ir plėsti KKI rodiklių duomenų bazę, apjungiant skirtingų Lietuvos institucijų saugomus statistinius duomenis apie KKI subjektų veiklą.

⁶⁹ [Strata, Galimybių įvertinti kultūros ir kūrybos sektoriaus ekonominę ir socialinę vertę žvalgomas tyrimas](#)

⁷⁰ [VDA, Kultūros ir kūrybinių industrijų ekonominių rodiklių rengimo metodika](#)

5. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros potencialo vertinimas

Šiame skyriuje pateikiama analizė remiasi plėtros potencialo matrica, kuri vertina dvi dimensijas: poveikio ir realizavimo tikimybės. Toks metodologinis įrankis pasirinktas siekiant kompleksiskai įvertinti Lietuvos KKI sektoriaus potencialą. Matrica padeda suprasti ne tik tai, kokį poveikį kiekvienas analizuojamas aspektas galėtų turėti Lietuvos KKI sektoriaus plėtrai ir šalies ekonomikai, jei būtų pilnai realizuotas ar pasiektų tikslinį lygį, bet ir kiek realu, kad šis poveikis bus pasiektas, atsižvelgiant į esamas tendencijas, finansavimo galimybes, politinį kontekstą ir infrastruktūros būklę. Vertinimai grindžiami kiekybiniais rodikliais, kokybinėmis išvalgomis ir palyginimais su ES vidurkiais bei lyderiaujančiomis šalimis. Tokia metodika suteikia galimybę kartu vertinti dabartinę situaciją ir identifikuoti ateities perspektyvas bei kliūtis, kurios gali jas riboti.

Aspektas	Poveikis	Realizavimo tikimybė	Vertinimas
Inovacijų ekosistema	Aukštas	Vidutinė	Nors šiuo aspektu dar yra neišnaudotų galimybių, pažanga vyksta sparčiai, o realus poveikis priklausys nuo to, kiek bendras inovacijų augimas persiduos KKI sektoriui.
Rinkos potencialas ir integracija	Vidutinis	Vidutinė	Pasiekus ES vidurkį pagal namų ūkių išlaidas kultūrai, tolesnis augimas vidaus rinkoje bus ribotas, tačiau išlieka reikšmingas neišnaudotas eksporto potencialas.
Darbo jėgos pasiūla ir įgūdžiai	Žemas	Vidutinė	Net ir ženkliai didinant talentų srautą, poveikis esminei sektoriaus transformacijai išliktų ribotas dėl rinkos dydžio, o realizavimo tikimybė vidutinė dėl pozityvių, tačiau lėtai vykstančių struktūrinių pokyčių.
Infrastruktūra	Vidutinis	Žema	Infrastruktūros išvystymas ir viešojo finansavimo lygis – aukštose pozicijose ES. Tačiau KKI S3 industrijose investicijos į infrastruktūros plėtrą atsilieka. Keičiantis prioritetams, tikėtina, kad tolesnė pažanga, aktuali KKI sektoriui, lėtės.
Verslo aplinka	Vidutinis	Aukšta	Lietuva lengvumo užsiimti verslu prasme yra aukštose tarptautinių indeksų vietose. Tačiau tam tikros sritys dar laukia savo proveržio. Bendras indekso augimas istoriškai spartus.
Sąsajos su kitais sektoriais	Aukštas	Aukšta	Identifikuotos aukšto potencialaus poveikio sąveikos sritys bei esama stipri integracija su skaitmeniniais sprendimais leidžia tikėtis reikšmingo poveikio ateityje.

1 lentelė. Lietuvos KKI sektoriaus potencialo vertinimo matrica.

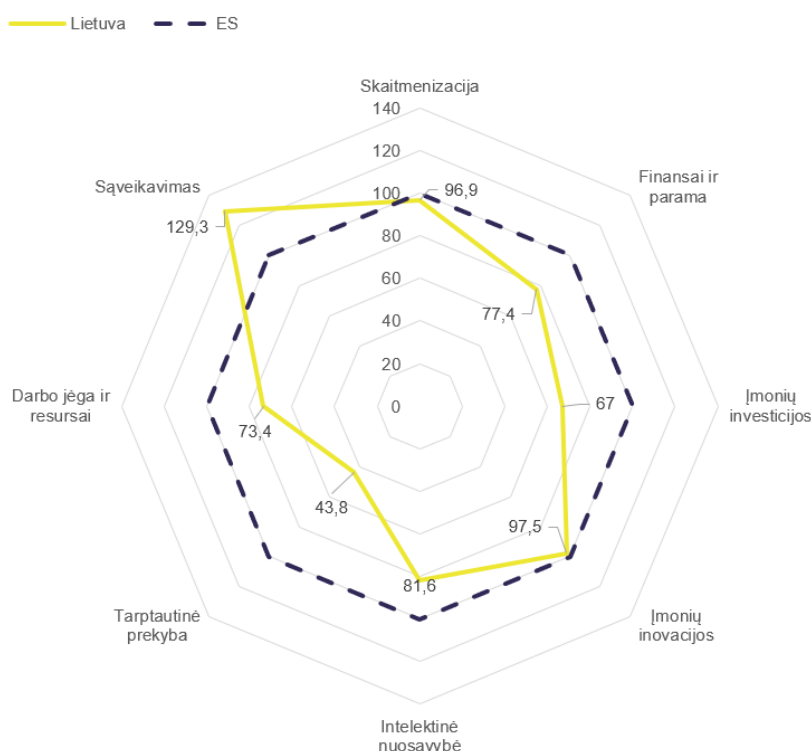
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Kiekvienoje KKI sektoriaus potencialo vertinimo dimensijoje pateikiamos bendros išvalgos iš analizuotų šaltinių, nagrinėjami aktualūs rodikliai, taip pat išskiriami veiksniai, galintys įgalinti KKI sektoriaus potencialą, ir barjerai, kurie gali trukdyti

jo realizacijai. Tokiu būdu matrica tampa ne tik vertinimo priemone, bet ir pagrindu strateginėms rekomendacijoms, orientuotoms į KKI sektoriaus konkurencingumo didinimą.

5.1. Inovacijų ekosistema

Lietuvos sąlygos inovacijoms yra patenkinamos, tačiau atsilieka nuo labiau pažengusių ES šalių ir vidurkio. Europos inovacijų švieslentės indeksas rodo, jog Lietuva nuo ES vidurkio atsilieka visose srityse išskyrus sąveikavime. Todėl Lietuva priskiriama „vidutinio lygio inovatorių“ grupei⁷¹. 2025 m. Lietuvos suminis indeksas siekia 91,2% ES vidurkio, šiek tiek žemiau nei 2023 ir 2024 m. pozicijos. Tai reiškia, kad inovacijų potencialas yra, bet jis dar neviseiškai išnaudojamas.



32 pav. Lietuvos pozicija ES inovacijų indekse pagal kategoriją, lyginant su ES vidurkiu

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Europos Komisijos duomenimis

Lietuvos stiprybės: aukštas skaitmenizacijos lygis (97% ES vidurkio), stiprūs kūrybiniai sektoriai – dizainas, žaidimai, audiovizualinės industrijos. Interneto aprėptis, IT kompetencijos ir mobilumas leidžia greitai diegti kūrybines technologijas. Ne-R&D inovacijos ir prekės ženklų kūrimas (146 % ES vidurkio) rodo Lietuvos kūrybinį konkurencingumą. Lietuvoje KKI sektorius pasižymi aukšta ne-R&D inovacijų ir dizaino kultūra, tačiau jam trūksta technologinio R&D pagrindo, būtino perėjimui į aukštesnio produktyvumo lygmenį.

⁷¹ [European Commission, European Innovation Scoreboard](#)

Bendro Lietuvos indekso dinamika (atotrūkis nuo ES per 6 metus sumažintas perpus), stiprėjanti skaitmeninė infrastruktūra (IT investicijos – 94% ES vidurkio) ir kūrybinių technologijų augimas (pavyzdžiui, žaidimų leidybos industrijos augimas 2021–2024 m.) rodo potencialą tapti regioniniu kūrybinių technologijų centru. Norint išnaudoti šį potencialą, būtinas tiltas tarp kūrybinių industrijų ir technologijų sektorių, jungiantis dizainą, IT ir verslo kompetencijas (*T-shaped* specialistai). Ilgainiui, KKI sektorius gali tapti vienu pagrindinių inovacijų komercializavimo kanalų Lietuvoje, ypač srityse, kur reikalingas kūrybinis turinio pritaikymas technologijoms (VR/AR, DI dizainas, audiovizualinės industrijos).

Sparčiai besivystanti ArtTech sritis jungia kūrybines industrijas su technologijomis. Skaitmeninis proveržis stiprina startuolių ekosistemą, tačiau trūksta konkrečių skatinamųjų priemonių⁷². Pasirašytas susitarimas tarp Kultūros ministerijos, Ekonomikos ir inovacijų ministerijos ir Inovacijų agentūros siekia plėtoti bendradarbiavimą KKI inovacijų skatinime. Tačiau šiame susitarime trūksta didelio masto tikslinių priemonių, kurios šį skatinimą atliktų. Taip pat trūksta vadinamųjų *scale-up* mechanizmų – viešos programos dažnai finansuoja idėjas, bet ne jų komercializaciją.

Didžiausias potencialas matomas su technologijomis artimose KKI industrijose. Tai audiovizualinės produkcijos (kino filmai, vaizdo žaidimai), reklamos agentūrų veikla, skaitmeniniai sprendimai. Dėl naujų technologijų panaudojimo ir spartaus skaitmenizavimo didėja šių industrijų pridėtinė vertė ir pačių industrijų dydis.

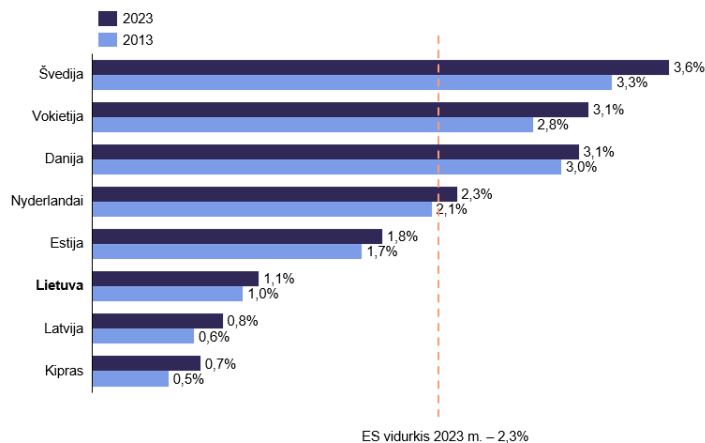
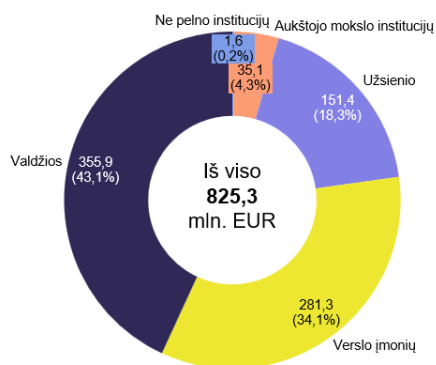
KKI sektorius turi sankirtų su Lietuvos Sumaniosios specializacijos strategija (S3), skirta moksliniams tyrimams ir inovacijoms remti naudojantis ES ir valstybinio finansavimo lėšomis. Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, MTEPI prioritetai yra nustatyti atsižvelgiant į turimus potencialius konkurencinius pranašumus⁷³:

- sveikatos technologijos ir biotechnologijos;
- nauji gamybos procesai, medžiagos ir technologijos;
- informacinės ir ryšių technologijos (čia priskiriamos audiovizualinių medijų technologijų ir socialinių inovacijų industrijos, kurios laikomos tiesiogiai arba iš dalies susijusios su KKI sektoriumi).

Lyginant su kitomis Lietuvos industrijomis, S3 industrijos dėl savo mokslo ir verslo potencialo vidutiniškai auga sparčiau ir yra labiau linkusios investuoti į MTEPI veiklas. 2024 m. VDA duomenimis, iš viso Lietuvoje MTEPI išlaidos siekė 825,3 mln. EUR, iš kurių 281,3 mln. EUR (34,1%) buvo atliktos verslo įmonių lėšomis. Tačiau lyginant su ES kontekstu, MTEPI lygis Lietuvoje vis dar stipriai atsilieka nuo ES vidurkio: 2023 m. Lietuvoje MTEPI išlaidos sudarė 1,1% šalies BVP, lyginant su 2,3% nuo BVP lygiu ES. Švedijoje, Vokietijoje, Danijoje MTEPI svoris ekonomikoje dar reikšmingesnis – atitinkamai, 3,6%, 3,1% ir 3,1% 2023 m.

⁷² [Kurk Lietuvai](#)

⁷³ [EIMIN, Sumanioji specializacija](#)



20 pav. Lietuvos išlaidos MTEP pagal sektorių, 2024 m., mln. EUR ir % (kairėje) ir MTEPI išlaidos ES pagal šalį, 2013 ir 2023 m., % nuo BVP (dešinėje)

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA ir Eurostat duomenimis

Lietuvos KKI sektoriaus apimtyje 2024 m. apie 10% visos pridėtinės vertės sukuriama industrijoje, patenkančiose į S3 strategijos prioritetus. Tai rodo dalies KKI stiprias industrines sąsajas bei polinkį į verslą ir mokslinę veiklą. Kiekybiškai apibrėžiant KKI sektoriaus indėlį S3 strategijos įgyvendinime, KKI industrijos 2024 m. sudarė apie 3% visos S3 industrijų pridėtinės vertės struktūros. Ši dalis palaipsniui auga: 2014-2022 m. audiovizualinių medijų technologijų ir socialinių inovacijų industrijų svoris S3 industrijų pridėtinėje vertėje padidėjo 0,5 procentiniais punktais⁷⁴.

Siekiant skatinti MTEPI pajėgumus, skiriamos finansinės paramos priemonės⁷⁵. ES lygmeniu, programa Horizon Europe Cluster II „Kultūra, kūrybiškumas ir įtrauki visuomenė“ (angl. *Culture, Creativity and Inclusive Society*) yra skirta MTEPI veiklų skatinimui KKI sektoriuje. 2021-2027 m. laikotarpiu šiai finansinei programai numatyta skirti 95,5 mlrd. EUR biudžetą⁷⁶.

5.2. Rinkos potencialas ir integracija į tarptautines vertės grandines

Lietuvos namų ūkių išlaidos poilsiui ir kultūrai rodo svarbią tendenciją, atskleidžiančią vidaus paklausos ribas ir galimybes. Vartojimo išlaidos poilsiui ir kultūrai Lietuvoje 2023 m. sudarė 8,4% namų ūkių išlaidų. Palyginimui, ES vidurkis 2022 m. taip pat buvo 8,4%⁷⁷. Daugiausia poilsiui ir kultūrai išleidžia Šiaurės Europos šalys – Švedija, Norvegija, Danija, Islandija, kurių namų ūkio išlaidos poilsiui ir kultūrai dėsningai kasmet viršija 10%. Tokį tikslą Lietuvos Kultūros ministerija yra užsibrėžusi ir Lietuvai 2030 m. Vis dėlto, atsižvelgiant į

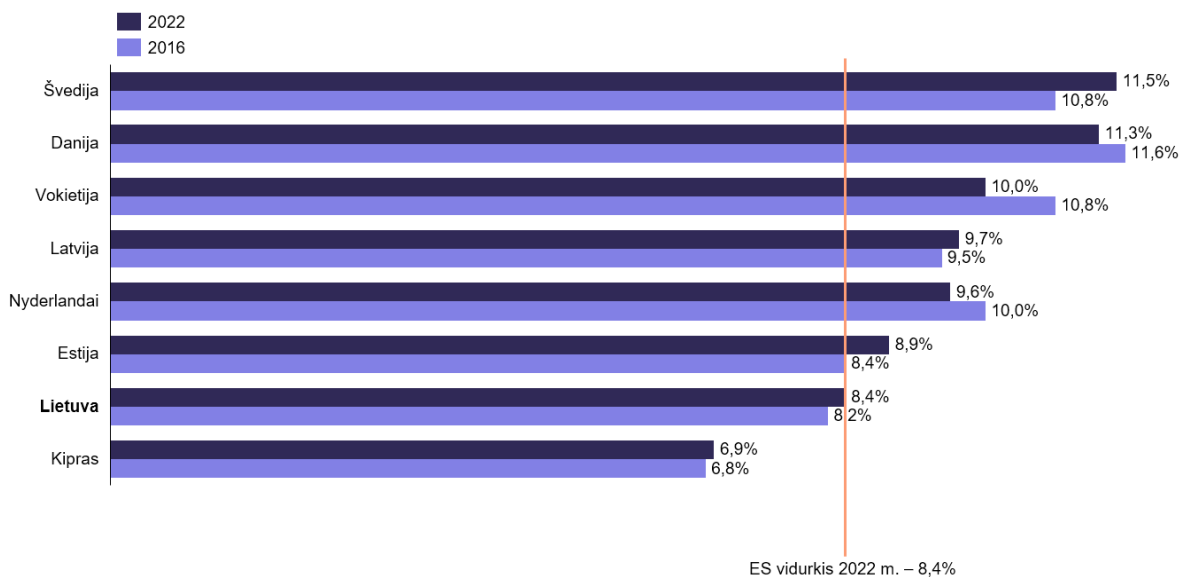
⁷⁴ [Inovacijų agentūra, MTEPI stebėsenos ataskaita 2023 m](#)

⁷⁵ [Inovacijų agentūra, SMART ataskaita](#)

⁷⁶ [UK Research Office Brussels](#)

⁷⁷ [Eurostat, namų ūkio išlaidos pagal kategoriją](#)

faktiškai stebimas tendencijas, pastebima, kad išlaidų dalis poilsiui ir kultūrai iš esmės nesikeičia nuo 2016 m., tad iškeltas tikslas gali būti sunkiai pasiekiamas.

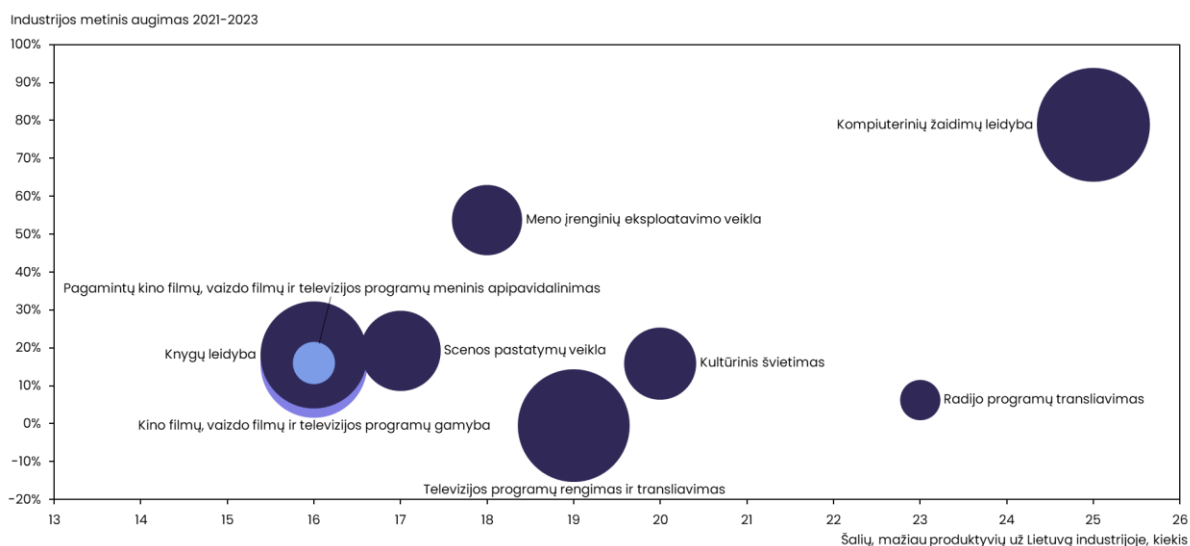


33 pav. Namų ūkių išlaidos poilsiui ir kultūrai, % nuo visų išlaidų, 2016 ir 2022 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat duomenimis

Vertinant KKI sektoriaus eksporto galimybes, svarbu atsižvelgti į tris pagrindinius rodiklius: santykinį produktyvumo lygį KKI industrijoje, metinį jos augimo tempą 2021-2023 m. (CAGR) ir industrijos dydį pagal sukurtą pridėtinę vertę. Produktyvumo palyginimas su kitomis Europos šalimis leidžia identifikuoti rinkas, kuriose Lietuvos KKI industrijos turi santykinį konkurencinį pranašumą, t. y. turi didesnę produktyvumo rodiklį vienam dirbančiajam. Industrijos augimo dinamika ir dydis padeda nustatyti industrijas, turinčias pajėgumų plėstis tarptautiniu mastu. Šių rodiklių kombinacija išskiria perspektyvias Lietuvos KKI sektoriaus eksporto industrijas – tas, kurios yra produktyvios, dinamiškos ir ekonomiškai reikšmingos.

Ryškesniausiai išsiskiria kompiuterinių žaidimų leidybos industrija, kurios produktyvumo lygis Lietuvoje lenkia 25 Europos šalis, o vidutinis metinis augimas siekia 79%. 2023 m. ši industrija sukūrė 41,1 mln. EUR pridėtinės vertės, o jos plėtrą skatina vietinių įmonių brandos didėjimas ir tarptautinių žaidėjų įsitvirtinimas. Lietuvoje ši industrija jau veikia aukštoje vertės grandinėje, todėl konkurencijos pagrindas yra turinys, kokybė ir specializacija, o eksporto strategija turėtų orientuotis ne tik į paklausos tenkinimą, bet ir į aktyvų rinkų formavimą per partnerystes, licencijas ir investicijas.



34 pav. Dominuojančios Lietuvos KKI sektoriaus industrijos (tik tiesiogiai susijusios su KKI) pagal metinį augimą ir palyginimą su Europos šalimis pagal produktyvumą, 2023 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA ir Eurostat duomenimis

Tarp potencialių industrijų taip pat išsiskiria meno įrenginių eksploatavimo veikla, kurios vidutinis metinis augimas siekė 53,7%. Nors eksporto rinkų, kuriose Lietuva turėtų produktyvumo pranašumą, čia mažiau, spartus vidaus augimas rodo galimybes tolimesnei plėtrai. Ši industrija dažniau veikia projektiniu pagrindu, įsitraukdama į tarptautinius kultūros projektus ar teikdama specializuotas paslaugas, kas leidžia efektyviai konkuruoti nišinėje rinkoje nesiekiant masto ekonomijos.

Lietuvos KKI sektorius turi išreikštą eksporto potencialą, ypač tose srityse, kurios pasižymi aukštu produktyvumu, sparčiu augimu ir reikšmingu ekonominiu svoriu – kompiuterinių žaidimų leidyba, kino gamyba ir postprodukcija bei leidyba. Tačiau didelė dalis kūrėjų vis dar nepasiekia tarptautinių rinkų⁷⁸, o ribota prieiga prie finansavimo, mobilumo ir verslumo įgūdžių trūkumas stabdo sektoriaus plėtrą. Siekiant išnaudoti turimą potencialą, būtina stiprinti ne tik prioritetines sėkmingiausias eksporto kryptis, bet ir kurti sąlygas tvariai kūrybinei ekonomikai formuotis, užtikrinant paramą, kompetencijų ugdymą ir strategines partnerystes.

Tolesnė KKI sektoriaus plėtra turi reikšmingų pasekmių ir platesnei Lietuvos ekonomikai, ypač šalies įsitraukimui į tarptautines vertės grandines. Kadangi šios industrijos kuria intelektualinį turtą ir aukštos pridėtinės vertės produktus, jų augimas atveria įmonėms galimybes dalyvauti ankstyvosiose kūrybos, projektavimo ir vystymo stadijose, kuriose sukuriama didžioji vertės dalis. Tai leidžia Lietuvai kilti vertės grandine aukštyn – nuo paslaugų teikimo link turinio ir technologinių sprendimų kūrimo, išplečiant ilgalaikes partnerystes su tarptautiniais leidėjais, studijomis ir platformomis.

Sykiu stiprėjantis KKI sektorius kuria ir svarbų reputacinį bei matomumo efektą. Tarptautiniu mastu pripažinti filmai, žaidimai, dizaino sprendimai ar kūrybinės

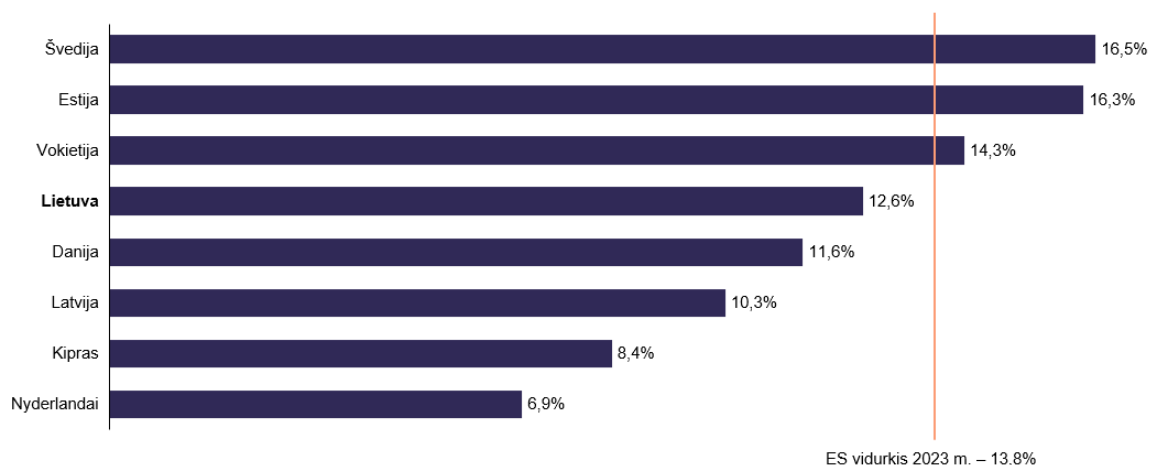
⁷⁸ [Kurk Lietuvai, Kultūros ir kūrybinių industrijų akceleratoriaus programos kūrimas](#)

technologijos didina Lietuvos žinomumą, patrauklumą talentams ir investuotojams bei stiprina šalies įvaizdį kaip inovatyvios kūrybiškos ekonomikos. Toks reputacinis kapitalas veikia kaip multiplikatorius – gerina pasitikėjimą kitais Lietuvos eksporto sektoriais, skatina tarpsektorines partnerystes ir padeda pritraukti projektus, kurie nebūtinai yra tiesiogiai susiję su KKI, bet remiasi kūrybinėmis kompetencijomis ir tarptautiniais ryšiais.

5.3. Darbo jėgos pasiūla ir įgūdžiai

KKI sektoriaus specialistų poreikis yra nuolat augantis, ypač tarpdisciplininėse srityse, kur šiuo metu Lietuvoje jaučiamas didžiausias jų trūkumas⁷⁹. Eksperimentinio pobūdžio industrijos reikalauja įvairių sričių žinių ir įgūdžių, tačiau dabartiniai žmogiškieji ištekliai šių poreikių kol kas nepatenkina. Audiovizualinio sektoriaus darbdaviai ypač vertina specialistus, gebančius taikyti kūrybines technologijas, mąstyti kritiškai ir kūrybiškai bei profesionaliai kurti turinį.

Kompetentingų talentų pasiūla yra viena svarbiausių KKI sektoriaus grandžių. Lietuvoje su kultūra susijusias studijas renkasi 12,6% aukštojo mokslo studentų (iš jų 5,3% – tiesiogines meno studijų kryptis), kai ES vidurkis siekia 13,8%. Tai leidžia daryti prielaidą, kad naujų specialistų srautas į Lietuvos KKI sektorių yra šiek tiek ribotas, ypač augant poreikiui skaitmeninio turinio kūrimo, audiovizualinių technologijų, dizaino ir tarpdisciplininių kompetencijų srityse, ir siekiant lygiuoti į labiausiai išsivysčiusiu Europos KKI sektorius.



35 pav. Lietuvos ir kitų ES šalių su kultūra susijusių kryptių studentų skaičius, 2023 m., % nuo visų studentų

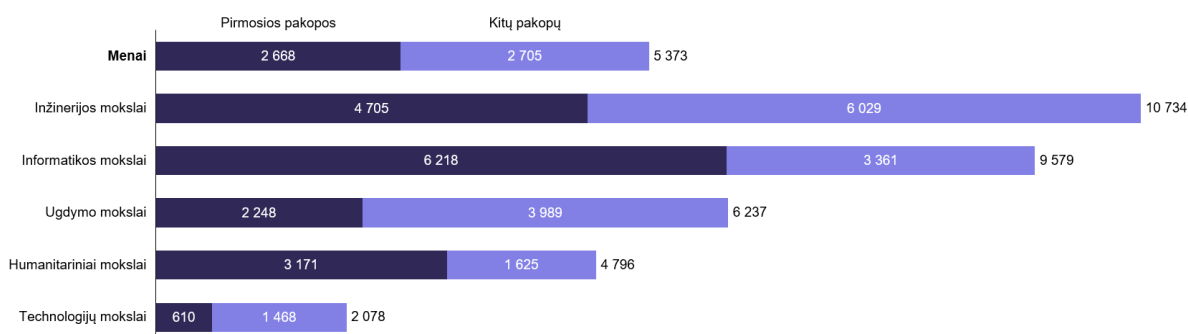
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat⁸⁰ duomenimis

Vis dėlto tarpdisciplininės industrijos reikalauja ne tik KKI profesinių gebėjimų, bet ir platesnio profilio kompetencijų – technologijų, inžinerijos, architektūros,

⁷⁹ [Vilnius Tech, Kūrybinių industrijų specialistų poreikis darbo rinkoje auga](#)

⁸⁰ [Eurostat](#)

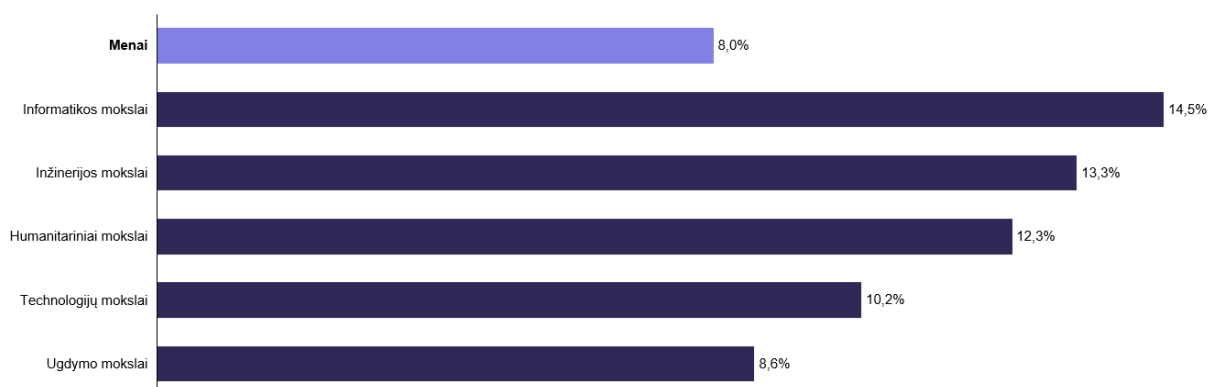
ugdymo, humanitarinių. Šias, su menu tik netiesiogiai susijusias, kryptis Lietuvoje studijuoja 33,4 tūkst. studentų (32% visų studentų), iš kurių 16,9 tūkst. studentų yra pirmosios pakopos.



36 pav. Meno ir su KKI susijusių disciplinų studentų skaičius Lietuvoje pagal studijų kryptį, 2024-2025 m., vnt.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis ŠVIS duomenimis

Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, jog reikšminga dalis studentų nutraukia studijas jų nepabaigę. Su KKI susijusių disciplinų studijas, 2024-2025 m. nutraukė apie 12% studentų (konkrečiai su menu susijusias studijas – 8% studentų). 2015 m. tyrimas nustatė, jog dažniausiai studentai studijas nutraukia savo noru, dėl finansinių priežasčių ar noro pakeisti studijų kryptį⁸¹. Vis dėlto studija atlikta prieš dešimtmetį, todėl jos aktualumas ribotas ir nesuteikia aiškių įžvalgų ar rekomendacijų, kaip gerinti situaciją.



37 pav. Meno ir su KKI susijusių disciplinų nutraukusių studijas Lietuvoje studentų dalis nuo visų krypties studentų studijų kryptį, % visų, visos pakopos, 2025 m.

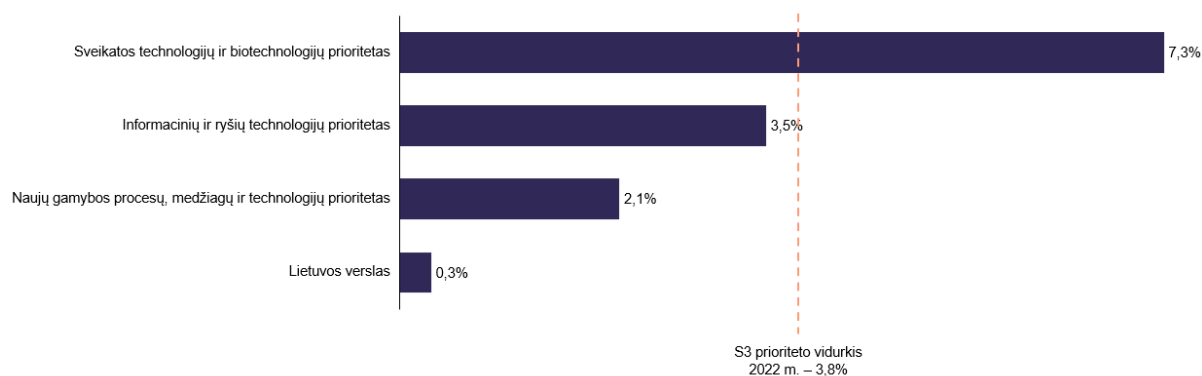
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis ŠVIS duomenimis

Tuo pačiu metu KKI sektorius išlieka svarbi Lietuvos darbo rinkos dalis – jame dirba apie 7% visų šalies darbuotojų. Dalis kūrybinių industrijų specialistų veiklą vykdo savarankiškai, naudodamiesi verslo liudijimais ar individualios veiklos

⁸¹ [Mosta, Kas, kada ir kodėl nutraukia studijas?](#)

pažymomis. Tokios veiklos pajamos dažnai yra nepastovios ir sunkiai prognozuojamos, nes priklauso nuo projekcinio finansavimo ir privačių rėmėjų paramos. Tai didina pažeidžiamumą makroekonominių pokyčių atžvilgiu ir mažina sektoriaus atsparumą. Kita vertus, perėjimas prie aukštos pridėtinės vertės veiklų ir technologijų diegimas suteikia galimybių lengviau prisitaikyti ar net išnaudoti naujus augimo šansus sudėtingesniais laikotarpiais.

Kultūros darbuotojų vidutinis atlyginimas 2025 m. vis dar atsilieka nuo šalies vidutinio darbo užmokesčio maždaug 20%⁸². Nors KKI sektoriaus atlyginimai auga šiek tiek sparčiau nei VDU, skirtumas išlieka reikšmingas. Dar vienas rodiklis, atspindintis finansines kompensacijas kultūros atstovams – autorių pajamos. Jos rodo augimo tendencijas: nuo 14,5 mln. eurų 2022 m. iki 16,9 mln. eurų 2023 m., o Kultūros ministerija iki 2030 m. yra išsikėlusį tikslą pasiekti 20 mln. EUR ribą.



21 pav. Tyrėjų skaičius S3 prioritetuose bei Lietuvos versle, 2022 m., % nuo visų užimtųjų

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Inovacijų agentūros duomenimis

Tyrėjų paklausa S3 industriju įmonėse yra didesnė nei bendrai Lietuvos versle. 2022 m. S3 industrijuose tyrėjai sudarė 3,8% visų užimtųjų skaičiaus šiose industrijuose, lyginant su 0,3% dalimi visame Lietuvos versle⁸³. S3 industrijos (kurios sudaro apie 10% KKI sektoriaus pridėtinės vertės Lietuvoje) turi didesnę polinkį investuoti į MTEPI veiklas, lyginant su likusiu Lietuvos verslu, ir tokiu būdu prisideda prie ekonomikos produktyvumo ir konkurencingumo didinimo šalyje.

Tačiau siekiant išlaikyti ir didinti MTEPI plėtros pagreitį Lietuvoje, iššūkių kelia darbo jėgos pasiūlos klausimai. IRT ir S3 industrijuose pastaraisiais metais jaučiamas IT specialistų trūkumas. Šie specialistai aktualūs ir technologijoms imlioms KKI industrijoms. 2024 m. 8% visų KKI sektoriaus darbuotojų dirbo S3 industrijuose. Iš jų daugiausia užsiėmė kompiuterių programavimo veikla,

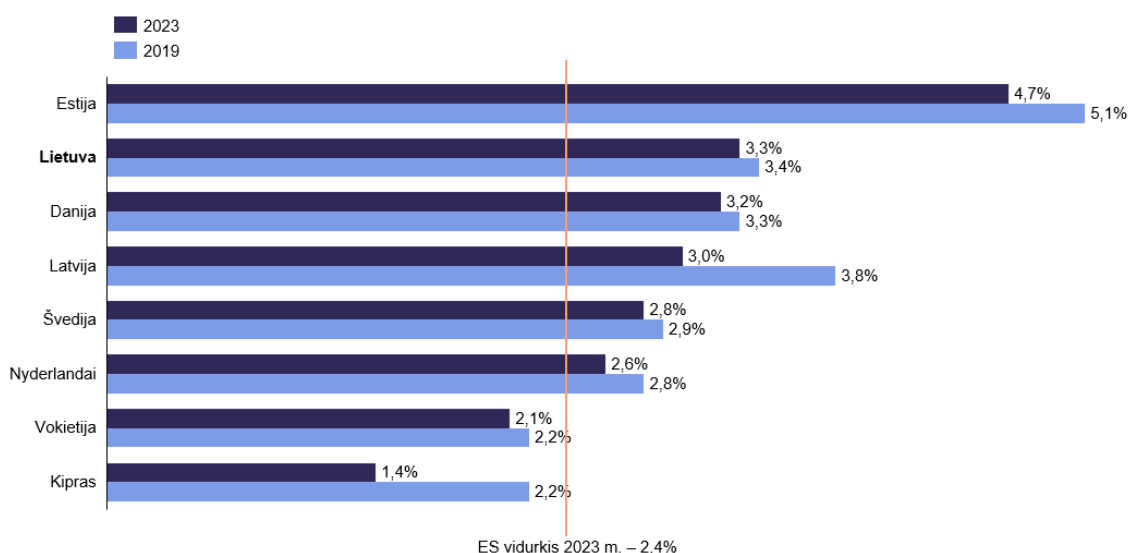
⁸² [LR Kultūros ministerija, LR kultūros ministro valdymo sričių 2025-2027 metų strateginis veiklos planas](#)

⁸³ [Inovacijų agentūra, Lietuvos MTEPI sumanosios specializacijos ataskaita](#)

specializuota projektavimo veikla bei kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba⁸⁴.

5.4. Infrastruktūra

Infrastruktūra, suvokiama plačiaja prasme, yra itin svarbi, ypač pradinėse įmonės veikimo stadijose. Tinkamas struktūrinis palaikymas, finansavimas, konsultavimas, resursų prieiga gali stipriai paspartinti inovatyvių startuolių veikimą. Išvystyta MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros) ir inovacijų infrastruktūra leidžia lengviau perkelti technologinę pažangą ir KKI sektoriaus vystymui. Pagal infrastruktūros rodiklius Lietuvos situacija atrodo gerai. Pasaulio mastu Lietuva užima maždaug 20 vietą technologinėje, švietimo ir įprastinėje infrastruktūroje. Tai rodo gerą pasirengimą ir naujų įmonių vystymosi perspektyvas.



38 pav. Biudžetinės išlaidos poilsiui, kultūrai ir religijai, % nuo visų išlaidų pagal šalį, 2019 ir 2023 m.

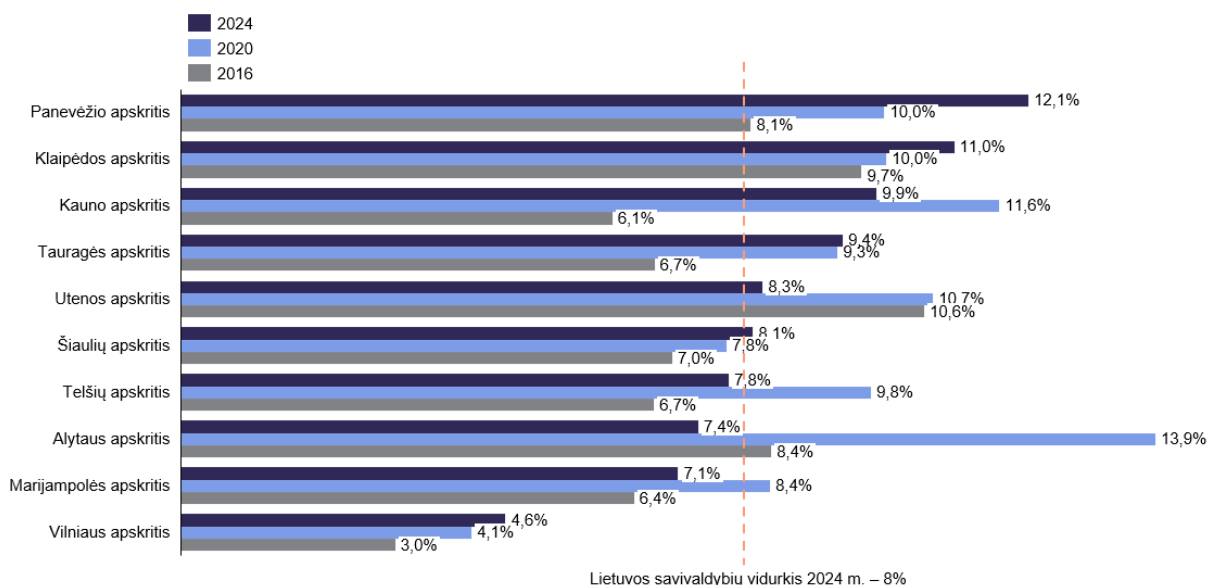
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat duomenimis

Lietuva taip pat išsiskiria kaip viena daugiausiai (procentaliai nuo visų išlaidų) valstybinio biudžeto kultūrai skirianti valstybė. Kultūriniam sektoriui yra svarbus biudžetinis palaikymas, nepaisant privataus sektoriaus svarbos. ES mastu, poilsiui, kultūrai ir religijai 2023 m. vidutiniškai teko 2,4% šalių narių biudžeto lėšų, o Lietuva tam skyrė 3,3%⁸⁵. Pastebima, jog bendrai ES šalių išlaidų dalis kultūrai mažėja. Nors šis mažėjimas daugelio šalių atveju yra neryškus, jis reiškia, jog biudžetuose svarbesni tampa kiti prioritetai. ES struktūrinių fondų investicijos taip pat prisideda prie KKI sektoriaus stiprinimo, siekiant didinti jo

⁸⁴ Veikloms taikomas KKI sektoriaus koeficientas ir inovacinės veiklos koeficientas

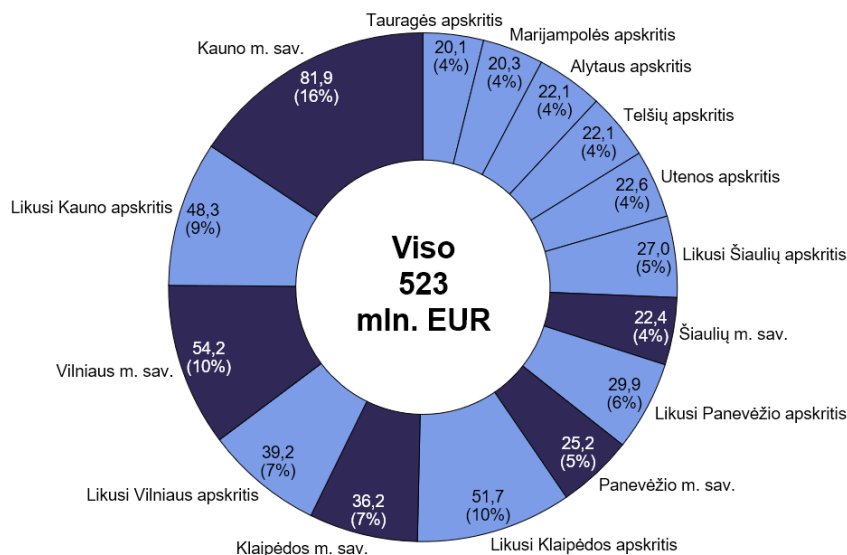
⁸⁵ [Eurostat, valstybinės išlaidos pagal funkciją](#)

konkurencingumą⁸⁶. 2021–2027 m. laikotarpiu šiam sektoriui numatyta 25,4 mln. EUR, skiriamų infrastruktūros atnaujinimui, inovacijų diegimui ir aukštos pridėtinės vertės produktų kūrimui.



39 pav. Lietuvos savivaldybių biudžetų išlaidos poilsiui, kultūrai, religijai, % nuo visų savivaldybės išlaidų, pagal apskritį, 2016 – 2024 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis



40 pav. Lietuvos savivaldybių biudžetų išlaidos poilsiui, kultūrai, religijai pagal miesto savivaldybę ir apskritį, 2024 m., mln. EUR ir % nuo visų Lietuvos savivaldybių išlaidų poilsiui, kultūrai, religijai

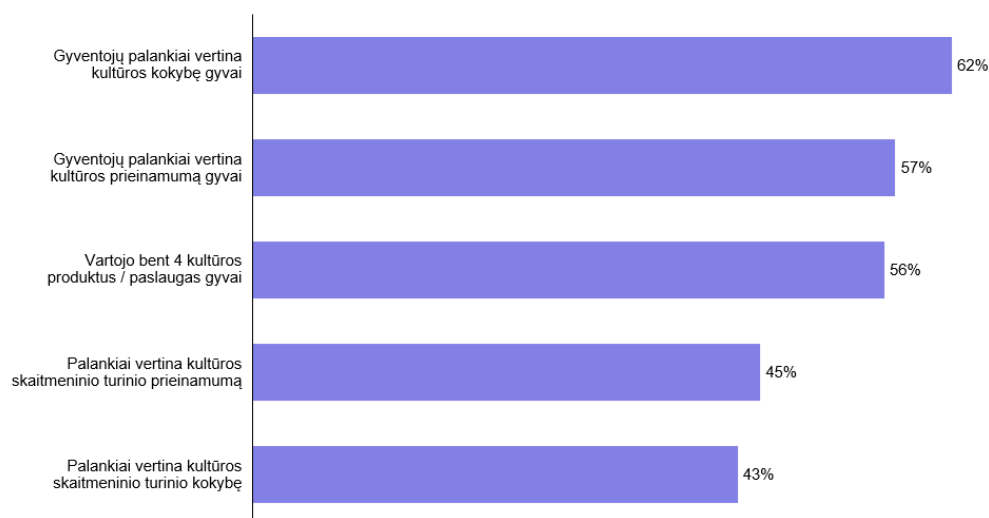
Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

⁸⁶ Kultūros ministerija, Kultūros ir kūrybinių industrijų sektorių pasieks beveik 25 mln. EUR parama

Lietuvos kultūros infrastruktūra yra plačiai išvystyta – veikia kultūros centrai, scenos menų erdvės, bibliotekos ir muziejai. ES finansavimas projektams, administruojamiems Kultūros ministerijos, siekia 134,9 mln. EUR⁸⁷, sudarydamas 2% viso finansavimo, skirto Lietuvai. Daugiau finansavimo kultūrai skiriama iš vietinių valdžios institucijų – savivaldybių. Lietuvos mastu, 2024 m. savivaldybės poilsui, kultūrai ar religijai skyrė 8% savo biudžeto. Statistikoje taip pat atsiskleidžia ir geografinė atskirtis – regionai kultūrai skiria didesnę procentinę biudžeto dalį nei didmiesčiai.

Nepaisant KKI sektoriaus koncentracijos didmiesčiuose, santykinai matuojant Vilniaus apskritis išsiskiria kaip mažiausią dalį savo biudžeto lėšų skirianti poilsui, kultūrai ir religijai. 2024 m. Vilniaus apskrities savivaldybės tam skyrė 93,4 mln. EUR, arba 4,6% savo biudžeto. Kitas didmiestis – Kaunas – lenkia Vilnių skiriama biudžeto skirta dalimi ir absoliučia suma. 2024 m. Kauno apskritis poilsui, kultūrai ir religijai skyrė 9,9% savo biudžeto arba 130 mln. EUR. Tai sudaro net ketvirtį visų Lietuvos savivaldybių išlaidų šiai kategorijai.

Infrastruktūros kokybė gali būti vertinama ir per gyventojų apklausas: aukštas pasitenkinimo lygis bei aktyvus paslaugų naudojimas signalizuoja, kad infrastruktūra funkcionuoja sklandžiai ir efektyviai tenkina kultūrinius poreikius.



41 pav. Lietuvos gyventojų apklausos duomenys apie įsitraukimą kultūrinėje veikloje ir pasitenkinimą jos kokybe, 2023 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis LKT⁸⁸ duomenimis

Pateikiami rodikliai leidžia vertinti, kad kultūros infrastruktūra Lietuvoje yra gana geros kokybės, nors išlieka galimybių jos gerinimui. Daugelis rodiklių, susijusių su įsitraukimu bei pasitenkinimu kultūros paslaugomis, pagerėjo, lyginant su ankstesnių metų duomenimis. Nors neįsitraukusių į kultūrinį gyvenimą gyventojų dalis išlieka stabili, nuosekliai didėja aktyviai kultūra besidominčių ir kultūros

⁸⁷ [ES Investicijos, projektų sąrašas](#)

⁸⁸ [LKT, Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis](#)

paslaugomis besinaudojančių žmonių grupė. Tradicinės kliūtys, tokios kaip laiko ar intereso stoka bei paslaugų kaina, tampa vis mažiau reikšmingos, o aukštos kokybės infrastruktūra vis efektyviau jungia kūrėjus ir auditorijas.

Prie infrastruktūros prieinamumo ir ekosistemos stiprumo prisideda ir Lietuvoje veikiantys KKI sektoriaus asociacijos, organizacijos bei klasteriai. Jie padeda KKI sektoriaus įmonėms lengviau orientuotis paramos mechanizmuose, gauti reikalingą pagalbą ir matomai komunikuoti savo veiklos reikšmę. Nuo šių tarpininkų veiksmingumo iš dalies priklauso ir kultūros finansavimo mastas bei jo panaudojimo kryptingumas.

5.5. Skaitmeninė infrastruktūra

DESI – Europos Komisijos Skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas, skirtas vertinti ES valstybes pagal skaitmeninės transformacijos pažangą pagal keturias pagrindines dimensijas. Indeksas vertina keturias kategorijas:

- ryšys – prieinamumas prie interneto bei jo greitis, tinklo infrastruktūra;
- skaitmeninių įgūdžių lygis, IRT specialistų skaičius;
- įmonių skaitmenizavimas;
- skaitmeninės viešosios paslaugos.

ES Skaitmeninio dešimtmečio ataskaitos inkorporuoja DESI indekso duomenis ir palygina šalių skaitmeninius pasiekimus su ES vidurkiu. Vertinami atrinkti skaitmeninio dešimtmečio rodikliai, susiję su skaitmenine infrastruktūra⁸⁹.

Kriterijus	Lietuvos rodiklis 2024 m.	ES vidurkis 2024 m.	Lietuvos tikslas 2030 m.
Fiksuoto labai didelio pajėgumo tinklo (VHCN) aprėptis, % namų ūkių	78,3	82,5	98
5G prieinamumas, % apgyvendintų vietų	99,7	94,3	100
IRT specialistai, % nuo visų samdomų darbuotojų.	5,3	5,0	6,9
Skaitmeninės viešosios paslaugos gyventojams, % balas	89,9	82,3	100
Skaitmeninės viešosios paslaugos verslui, % balas	92,5	86,2	100
VMĮ su bent baziniu skaitmenizacijos intensyvumu, % visų	66,3	72,9	90
Gyventojų skaičius su bent bazinėmis skaitmeninėmis žiniomis, % visų	52,9	55,6	80

2 lentelė. DESI indekso duomenys Lietuvoje ir ES, 2025 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Europos Komisijos duomenimis

⁸⁹ [European Commission, Digital Decade Report](#)

Stiprybės: išskiriami Lietuvos kokybiški skaitmeniniai viešieji sprendimai (e-paslaugų kokybė ir branda), sparčiai išplėsta 5G aprėptis.

Silpnosios vietos: Lietuva nuo kitų ES šalių atsilieka didelio pajėgumo tinkluose, ypač regionuose. Taip pat žemesnis debesijos, dirbtinio intelekto ir duomenų analitikos diegimas įmonėse nei ES vidurkis.

Vykdomos valstybinės iniciatyvos prisideda prie skaitmeninių įgūdžių augimo ES. Pavyzdžiui, švietime vykdomas EdTech projektas (30 mln. EUR biudžetas) skirtas ugdyti mokytojų technologinius gebėjimus bei rasti naujus mokymo būdus. Tokios ES ir valstybės finansuojamos programos padeda vyti ES nares ir daro Lietuvą konkurencingesnę tarptautiniu mastu.

Įgyvendinant Lietuvos Sumaniosios specializacijos strategiją (S3), skirtą moksliniams tyrimams ir inovacijoms remti, daug dėmesio numatoma skirti infrastruktūros gerinimui – veiksams, nukreiptiems į nacionalinių ir regioninių mokslinių tyrimų ir inovacijų sistemų vystymą. Nors bendrai skaitmeninė aplinka Lietuvoje yra stipri lyginant su kitomis ES narėmis, tačiau pažangesnei MTEPI veiklai reikalinga infrastruktūra turi trūkumų⁹⁰, kurių mastelis skiriasi tarp S3 industrijų. Pavyzdžiui, sąlyginai daugiau dėmesio sulaukia sveikatos technologijų ir biotechnologijų prioritetas.

Kalbant apie KKI sektorių, S3 priskiriamose audiovizualinių medijų technologijų ir socialinių inovacijoje materialinių investicijų lygis yra vienas mažesnių. 2022 m. jis siekė 1,6% nuo apyvartos, lyginant su visų S3 industrijų 5,5% nuo apyvartos vidurkiu. Vertinant MTEPI finansavimą matomos panašios tendencijos – iš visų S3 prioritetinių industrijų, audiovizualinių medijų technologijų ir socialinių inovacijų industrijos išsiskiria kaip gaunančios mažiau finansavimo, joms trūksta dedikuotų kompetencijų centrų ir stambių projektų. Taip pat audiovizualinių medijų technologijų ir socialinių inovacijų industrijos išsiskiria mažiausia sėkme pritraukiant finansavimą – joms skirta tik 40% viso prašyto finansavimo⁹¹.

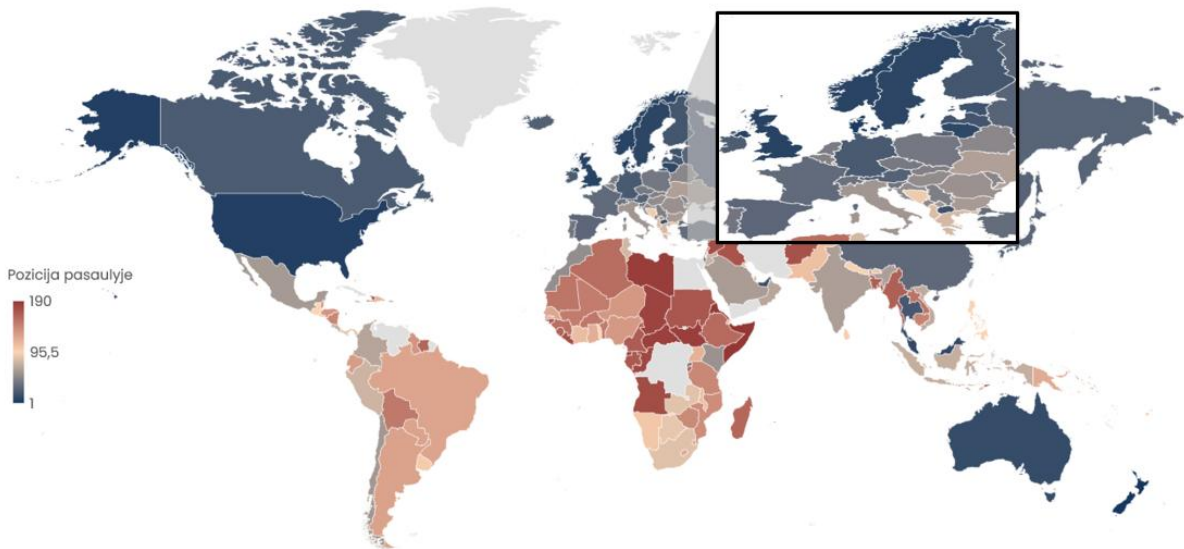
5.6. Verslo aplinka

Lietuvoje yra itin palankios sąlygos pradėti ir vystyti verslą. Pasaulio bankas reitinguoja pasaulio valstybes pagal verslo vykdymo paprastumą atsižvelgiant į 41 indikatorius, suskirstytus į 10 temų, susijusių su reguliacine aplinka. Verslo vykdymo paprastumas apskaičiuojamas atsižvelgiant į formalias verslo sąlygas: procedūras, taisykles, kaštų ir laiko poreikį (pavyzdžiui, veiksmų skaičius mokant mokesčius), siekiant atitikti verslo reguliavimo reikalavimus. Pagal 2020 m. reitingus, Lietuva buvo 11 vietoje pasaulyje tarp 190 vertintų šalių⁹².

⁹⁰ [Inovacijų agentūra, MTEPI stebėsenos ataskaita, 2023 m.](#)

⁹¹ [Inovacijų agentūra, MTEPI stebėsenos ataskaita, 2024 m.](#)

⁹² [World Bank, Ease of Doing Business Ranking](#)



42 pav. Verslo vykdymo paprastumo indeksas, vieta pasaulyje, 2020 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Pasaulio Banko duomenimis

Stiprybės: Lietuva itin gerai reitinguojasi nuosavybės registravime (4 vieta), sutarčių vykdyme (7 vieta), statybų leidimuose (10 vieta), o mokesčių mokėjimo paprastume (18 vieta). Tai reiškia, jog Lietuvos reguliacinė aplinka yra tinkama verslo vykdymui, palyginus su kitomis pasaulio valstybėmis.

Silpnosios vietos: Lietuva prasčiau atrodo srityse, susijusiose su verslo nemokumo sprendimais (89 vieta), finansavimo prieiga (48 vieta) ir mažumos investuotojų apsauga (37 vieta).

2023 m. EIU atkartojo panašų verslo vykdymo paprastumo tyrimą 82 šalyse, remdamasis ta pačia Pasaulio banko taikyta metodologija⁹³. Lietuva įvertinta kaip viena iš 10 sparčiausiai kylančių ekonomikų pagal verslo vykdymo paprastumo indeksą. Daugiausia įtakos pokyčiui turinčia sritimi tyrimas laiko mokestinę aplinką Lietuvoje. Lietuva vertinama kaip atvira prekybai ir investicijoms, tačiau netrukus įgyvendinamos mokestinės reformos turi potencialo padaryti ją dar patrauklesnę, specifiskai plečiamos lengvatos įmonių mokesčiams ir darbo jėgos apmokestinimo mažinimas.

Tikslinės mokestinės lengvatos prisideda prie KKI sektoriaus veiklos skatinimo Lietuvoje. Lentelėje pateikiami keli mokestinių lengvatų pavyzdžiai, kuriais gali pasinaudoti Lietuvos KKI sektoriaus įmonės. Jos suskirstytos į dvi grupes: tiesiogiai į KKI nukreiptos ir bendrosios, kuriomis taip pat galėtų pasinaudoti ir KKI sektorius.

⁹³ [EIU, Assessing the best places for doing business](#)

Kam taikoma	Lengvatos aprašymas
Tiesiogiai KKI sektoriui taikomos mokestinės lengvatos	
Meno kūrėjams	Meno kūrėjo statusą turintiems asmenims nereikia mokėti nekilnojamojo turto mokesčio už nekilnojamąjį turimą ar jo dalį, naudojamą kaip kūrybinės dirbtuvės (studijos) individualiai kūrybinei veiklai ⁹⁴ .
Meno kūrinių autoriams	Meno kūrinių autorių socialinio draudimo įmokos skaičiuojamos nuo 50% autorinio atlyginimo sumos ⁹⁵ .
Kultūros paslaugoms	Meno, kultūros įstaigų ir renginių lankymo bilietams taikomas lengvatinis 9% PVM tarifas ⁹⁶ .
Filmų industrijai	Filmų kūrimo lengvata mažina kultūrinio turinio filmo privataus rėmėjo apmokestinamąsias pajamas ir pelno mokestį iki 25% viso pelno mokesčio, jei bent 80% visų filmo gamybos išlaidų patirta Lietuvoje ⁹⁷ .
Bendrosios mokestinės lengvatos, kuriomis naudojasi ir KKI sektorius	
Moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai	Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros lengvatos pakartotinai minusuoja MTEP procesuose patirtas sąnaudas iš apmokestinamų pajamų tuo mokestiniu laikotarpiu, kurį yra patiriamos ⁹⁸ .
Investiciniams projektams	Investicinių projektų lengvata mažina apmokestinamą pelną iki 100% įmonėms, investuojančioms į ilgalaikį turimą, tais pačiais metais, kai buvo patirtos išlaidos ⁹⁹ .
Stambiais investiciniams projektams	„Žalioji koridorius“ stambiais investiciniams projektams visoje Lietuvos teritorijoje sumažina mokestinę ir biurokratinę naštą. Taikomas 0% pelno mokesčio tarifas 20-čiai metų ¹⁰⁰ .

3 lentelė. Lietuvos KKI sektoriui taikomos tiesioginės ir bendrosios mokestinės lengvatos

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Nagrinėjant filmų industrijos lengvatas kaip pavyzdį, išryškėja, kad jų dėka Lietuva tampa patrauklia filmavimo vieta dėl mokestinių lengvatų, kvalifikuotų specialistų ir lokacijų įvairovės¹⁰¹. 2023 m. net 101 filmas gavo mokesčių lengvatą Lietuvoje. Ši lengvata prisideda prie to, kad užsienietiški filmai ir serialai yra filmuojami Lietuvoje, kur dalis produkcijos kūrėjų komandos yra lietuviai.

Nors ir KKI sektorius gali pasinaudoti MTEP mokestinėmis lengvatomis, tačiau nepakankamas KKI, kaip vieno iš MTEP sektorių, pripažinimas kartais neleidžia KKI sektoriui gauti šią lengvatą vadovaujantis apibrėžtais kriterijais¹⁰². Meninę ir humanitarinę veiklą ir jos inovacijas kaip MTEP pripažįsta 22 iš 38 EBPO valstybių, bet ne Lietuva. Tai trukdo kūrybinių inovacijų potencialo realizavimui.

Nagrinėjant atvirkštinį ryšį, KKI sektorius taip pat daro teigiamą grįžtamąją įtaką verslo aplinkai Lietuvoje, skatindamas tam tikrus pokyčius:

⁹⁴ [VMI](#)

⁹⁵ [Sodra](#)

⁹⁶ [VMI](#)

⁹⁷ [VMI](#)

⁹⁸ [VMI](#)

⁹⁹ [VMI](#)

¹⁰⁰ [Ekonomikos ir inovacijų ministerija](#)

¹⁰¹ [Lithuania Team, Lithuanian Film Production Sustains Growth Trends](#)

¹⁰² [Kurk Lietuvai, Lietuvos esamos situacijos analizė](#)

- KKI sektorius Lietuvos ekonomikoje pasižymi labiau paplitusiais lanksčiais darbo modeliais. Maždaug pusė visų KKI dirbančiųjų dirba savarankiškai pagal verslo liudijimus arba individualios veiklos pažymas. Tai duoda lankstumo derinti laiko grafikus ir skirtingus projektus. Nepaisant iššūkių, su kuriais susiduria savarankiškai dirbantieji, normalizuojamas sveikesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, taip pat suteikiama didesnė laisvė renkantis darbo metodus bei įrankius¹⁰³. KKI sektorius prisideda prie šių lankstesnių darbo modelių populiarinimo ir galimybių plėtimo Lietuvoje.
- KKI sektorius turi potencialo padėti mažinti atotrūkį tarp mokslo ir verslo. S3 strategija skatina verslo ir mokslo bendradarbiavimą, nes mokslo žiniomis grindžiamas inovacijų augimas yra tvaresnis bei spartesnis. KKI turi potencialo padėti mokslo veiklas ir sprendimus padaryti labiau pritaikomus ir aktualius verslo bendruomenei, tokiu būdu pritraukiant didesnę verslo dalyvavimą MTEPI veiklose.
- KKI sektorius prisideda prie visapusiško švietimo, plačios ir daugiamatės ugdymo sistemos vystymo, švietimo integracijos į kitas specialybes. Europos Komisijos kultūros darbotvarkėje nurodytas siekis didinti menų įtraukimą į švietimo programas, taip skatinant kūrybinius įgūdžius¹⁰⁴.
- KKI sektoriaus veiklos ir jų rezultatai daro vietas patrauklesnes gyvenimui, darbui ir investicijoms¹⁰⁵. Stiprus KKI sektorius didina šalies žinomumą tarptautinėje erdvėje, taip skatindamas kvalifikuotų darbuotojų ir užsienio investicijų pritraukimą. 2003-2021 m. laikotarpiu pasaulyje investicijos į KKI sektorių paaugo 118% ir sukūrė 673 tūkst. darbo vietų.

5.7. Sąsajos su kitais sektoriais

KKI sektorius suteikia pridėtinę vertę taip pat ir per sąveiką su kitomis ekonomikos dalimis. Netiesiogiai pridėtinę vertę KKI sektorius generuoja naudodamas produktus ar paslaugas iš kitų sektorių saviems produktams ar paslaugoms. Priklausomai nuo industrijos, Lietuvoje vienas EUR KKI pridėtinės vertės papildomai sugeneruoja nuo 0,92 iki 0,97 EUR pridėtinės vertės netiesiogiai¹⁰⁶.

KKI sektoriui būdingi kūrybiški ir idėjų generavimo įgūdžiai¹⁰⁷ yra itin reikalingi ir kitose srityse. Vertinant sąsajas, taip pat galima žiūrėti ir KKI bendradarbiavimo potencialą su kitais sektoriais. Aukštu sąsajumu pasižymi sritys, kurių ryšys su KKI sektoriumi atsiranda per aukštųjų technologijų diegimą ir bendrus su inovacijomis susijusius projektus.

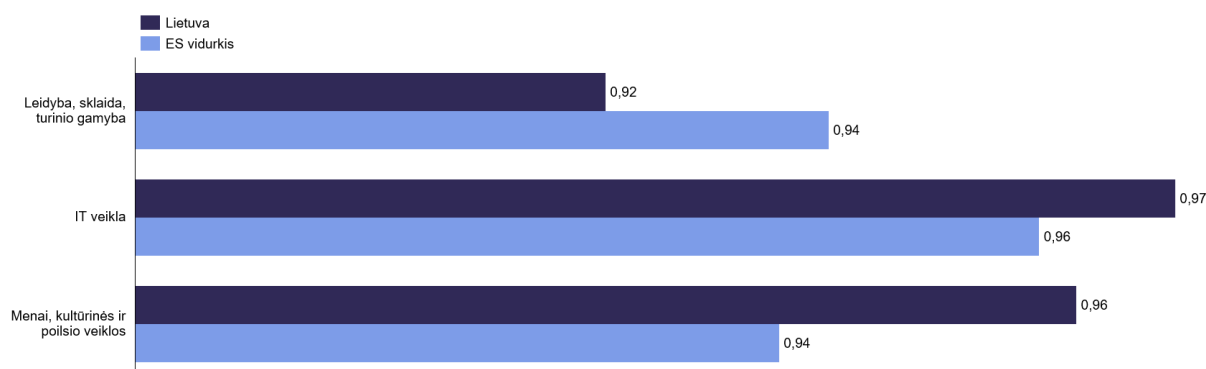
¹⁰³ [Freelancers in Creative Industries: Analysis of Flexibility and Uncertainty](#)

¹⁰⁴ [Europos komisija, Nauja Europos kultūros darbotvarkė](#)

¹⁰⁵ [OECD, Leveraging CCI for development in the EU outermost regions](#)

¹⁰⁶ [Measuring the cultural and creative sectors EU](#)

¹⁰⁷ [Kurk Lietuvai, Lietuvos esamos situacijos analizė](#)



43 pav. KKI multiplikatorius pagal industrijas Lietuvoje ir ES, 2018 m., EUR

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Qmetrics, Fundacion Alternativas ir NTT Data duomenimis

KKI sektoriaus politika yra formuojama remiantis horizontalumo principu¹⁰⁸ - kultūros politika yra svarbi ir kitoms valstybės politikos sritims. Todėl aktualios sąsajos su kūrybiškumu atsiranda ne tik tiesiogiai susijusiose industrijose, bet ir iš pirmo žvilgsnio atokesnėse srityse. KKI sektoriaus inovacijų potencialas pasižymi sveikatos apsaugos srityje, kurioje pasitarnautų kūrybinės sveikatos inovacijos, virtualios rehabilitacijos bei kiti sprendimai, siekiant spręsti sveikatos sektoriaus problemas. Taip pat itin aukštą bendradarbiavimo potencialą su KKI sektoriumi turi ir švietimo sektorius. Čia KKI gali prisidėti prie inovatyvių mokymosi metodų kūrimo (virtualių pamokų, edukacinių patirčių, žaidimų kūrimo). Taip būtų siekiama spręsti moksleivių motyvacijos bei informacijos įsisavinimo problemas. Pritaikant kūrybines technologijas, švietimo sektoriaus sistema galėtų būti modernizuojama. Taip pat švietimo sektorius yra itin svarbus kultūrinei edukacijai bei kūrybiškumo ugdymui.

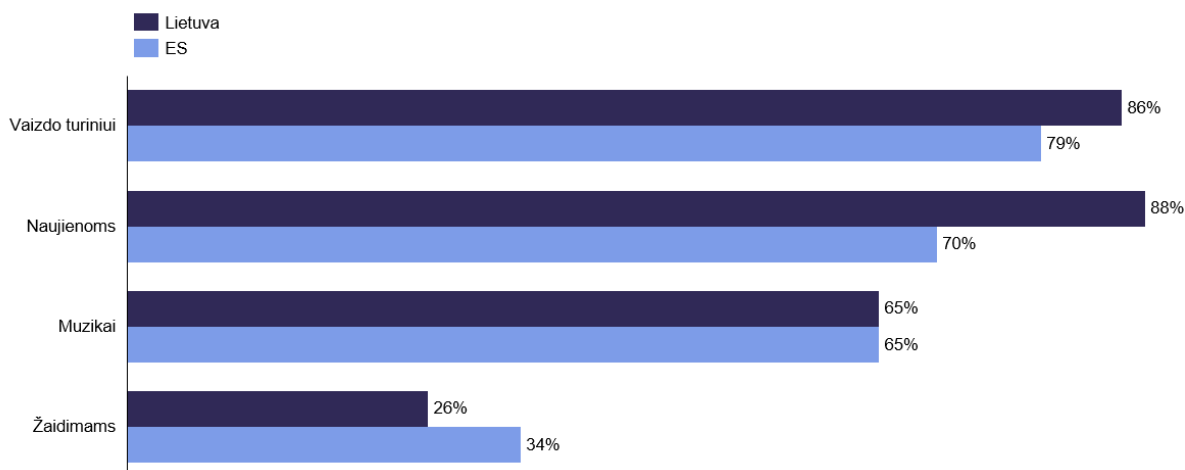
Teisingumas Finansai Žemės ūkis	Vidaus reikalai Energetika Krašto apsauga	Regionų plėtra Užsienio politika	Susisiekimas Aplinka	Socialinė apsauga Ekonomika ir inovacijos	Švietimas ir mokslas Sveikatos apsauga
Žema		Vidutinė		Aukšta	

44 pav. KKI sektoriaus horizontalumo principo taikymas viešosios politikos srityse

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“, remiantis Kultūros politikos pagrindų įstatymo duomenimis

KKI sektoriaus reikšmė socialinės apsaugos srityje atsiskleidžia keliais aspektais. Brandinamas kultūrinis ryšys stiprina bendruomeniškumą ir padeda įtraukti socialiai pažeidžiamus asmenis. Be to, KKI veikia kaip svarbus socialinio verslo katalizatorius. Tarptautinė praktika rodo, kad KKI pagrindu veikiantys socialiniai verslai prisideda prie socialinės atskirties mažinimo, mažina įvairių socialinių problemų rizikas ir padeda silpninti visuomenėje egzistuojančias stigmatas.

¹⁰⁸ [e-Seimas, LR Kultūros politikos pagrindų įstatymas](#)



45 pav. Gyventojų, kurie naudoja internetą kūrybinėms reikmėms, dalis Lietuvoje ir ES, 2024 m., %

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis Eurostat duomenimis

Lietuvos gyventojai internetu kultūrinėms reikmėms naudojami dažniau nei vidutinis ES gyventojas (išskyrus kompiuterinius žaidimus). Tai leidžia daryti išvadą, kad skaitmeninė kultūrinio turinio prieiga šalyje yra gerai išvystyta, o vartotojai pakankamai įgudę naudotis virtualiojoje erdvėje siūlomais produktais.

Kuriantis ir augantis KKI sektorius gali ne tik naudotis kitų ekonomikų sričių teikiamais ištekliais, bet ir pats veikti kaip inovacijų ir vertės kūrimo katalizatorius. Tyrimai rodo, kad glaudesnė verslų sąveika su kūrybinėmis industrijomis tiesiogiai didina įmonių inovatyvumą – JK atlikta analizė nustatė, kad įmonės, bendradarbiaujančios su KKI paslaugų teikėjais, turi apie 10% didesnę tikimybę kurti naujus produktus ar paslaugas¹⁰⁹. Šis poveikis atsiranda dėl kūrybiškų kompetencijų perkėlimo, idėjų mainų ir platesnio problemų sprendimo metodo.

OECD duomenys patvirtina, kad KKI sektoriaus talentai veikia kaip sisteminis *spillover* mechanizmas: maždaug 40% kultūrinių ir kūrybinių profesijų specialistų dirba ne KKI sektoriuje¹¹⁰, o kituose ekonomikos segmentuose, tokiuose kaip IT, švietimas, verslo paslaugos ar sveikatos priežiūra. Tai reiškia, kad kūrybiniai įgūdžiai – dizainas, vartotojo patirtis, naratyvų kūrimas, vizualinė komunikacija – įsilieja į platesnes vertės grandines ir tiesiogiai prisideda prie kitų sektorių inovatyvumo. Europoje tokios KKI sektoriaus paslaugos, kaip reklamos, programinės įrangos kūrimo ar dizaino, tampa svarbiu tarpiniu vertės grandinės elementu kitose pramonės šakose¹¹¹, o regionuose su aukštesniu KKI užimtumu dažniau fiksuojamas didesnis ekonominis atsparumas trumpalaikėms krizėms¹¹².

Tokie duomenys rodo, kad stiprėjantis KKI sektorius gali veikti kaip horizontalus ekonomikos variklis bei prisidėti prie technologinių, socialinių ir švietimo

¹⁰⁹ [Creative spillovers: do the creative industries benefit firms in the wider economy?](#)

¹¹⁰ [The Culture Fix](#)

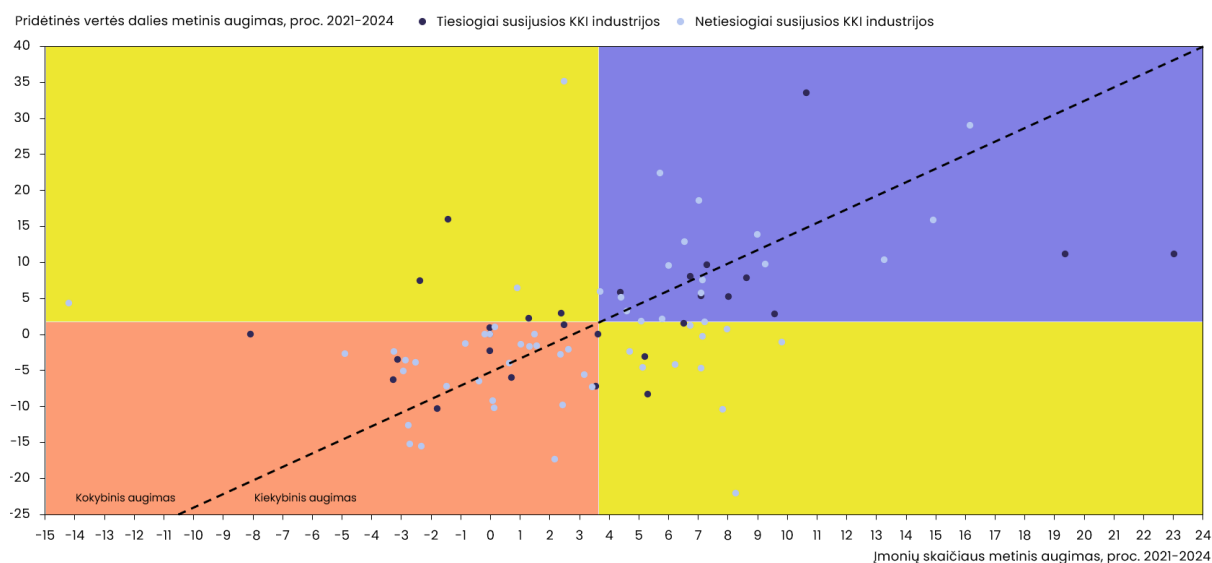
¹¹¹ [European Competitiveness Report](#)

¹¹² [The impact of the creative industries and digitalization on regional resilience and productive entrepreneurship](#)

sprendimų modernizavimo, didinti kitų sektorių konkurencingumą ir kurti platesnį ekonominį poveikį visos šalies mastu.

Lietuvos KKI sektoriaus industrijų perspektyva vidaus rinkoje

Šioje analizės dalyje nagrinėjama Lietuvos KKI sektoriaus industrijų dinamika, remiantis dviejų ekonominių rodiklių pokyčiais 2021–2024 m. laikotarpiu. Sklaidos diagramoje X ašyje vaizduojamas įmonių skaičiaus metinis augimas procentais, o Y ašyje – pridėtinės vertės nuo visos ekonomikos pridėtinės vertės metinis augimas procentais. Kiekvienas taškas atitinka konkrečią industriją, spalvomis išskirtos industrijos, tiesiogiai susijusios su KKI sektoriumi, ir kitos veiklos sritys.



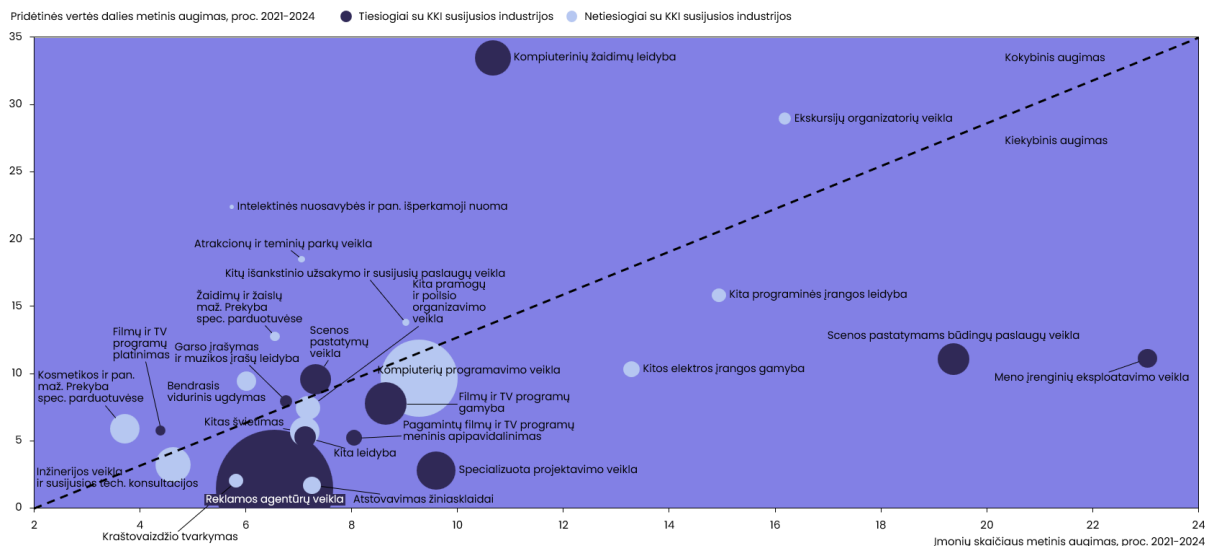
46 pav. Lietuvos KKI sektoriaus industrijų pasiskirstymas pagal įmonių skaičiaus metinį augimą ir pridėtinės vertės metinį augimą, 2021-2024 m.

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Grafikas padalytas pagal abiejų rodiklių vidurkius, taip išskiriant keturis segmentus, atspindinčius skirtingas industrijų augimo trajektorijas. Įstrižainė linija, einanti per grafiką, papildomai leidžia atskirti industrijas, kuriose vyrauja kiekybinis augimas (dešinėje pusėje), nuo tų, kuriose dominuoja kokybinis augimas (kairėje pusėje).

Analizuojant mėlyname kvadrante esančias industrijas, kurių pridėtinės vertės santykis su visos ekonomikos pridėtine verte išskirtas taško dydžiu, ryškiausiai išsiskiria kompiuterinių žaidimų leidybos industrija, kuri demonstruoja itin spartų pridėtinės vertės augimą, viršijantį 30%, kartu su solidžia įmonių plėtros dinamika bei bendru ekonominiu svoriu. Tai rodo ne tik stiprų vidaus rinkos potencialą, bet ir aukštą sektoriaus brandą, leidžiančią kurti aukštos vertės produktus. Greta matoma ekskursijų organizavimo veikla, kuri pasižymi dideliu įmonių skaičiaus augimu ir reikšminga vertės kūrimo dinamika, signalizuodama apie stiprėjančią paklausą turizmo ir patirčių segmente. Kitos industrijos, tokios kaip intelektinės nuosavybės išpirkimo veikla, atrakcionų ir teminių parkų paslaugos, filmų ir TV

programų gamyba bei įvairios kūrybinės paslaugos, demonstruoja kokybinį stiprėjimą – nors industrijų ekonominis svoris ir mažas, jų pridėtinės vertės augimas yra spartesnis nei įmonių plėtros tempas, kas rodo produktyvumo didėjimą.



47 pav. Lietuvos KKI sektoriaus industrijų pasiskirstymas pagal įmonių skaičiaus metinį augimą ir pridėtinės vertės metinį augimą, 2021-2024 m., atrinktos perspektyviausios industrijos (taško dydis priklauso nuo pridėtinės vertės)

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“ remiantis VDA duomenimis

Tuo tarpu dalis veiklų, pavyzdžiui, scenos pastatymams būdingų paslaugų veikla, meno įrenginių eksploatavimas ar kita programinės įrangos leidyba, labiau remiasi kiekybine plėtra – įmonių skaičius auga sparčiai, tačiau pridėtinės vertės dinamika išlieka vidutinė. Tai signalizuoja apie poreikį pereiti prie kokybinio augimo, diegiant inovacijas ir efektyvesnius verslo modelius.

Kuklesnį augimą demonstruoja didžioji dalis industrijų, patenkančių į mėlyną kvadratą. Iš ekonomiškai svarbiausių šiame kontekste - reklamos agentūrų veikla, filmų ir TV programų gamyba, scenos pastatymų veikla ir kelios kitos tradicinės veiklos, tačiau jos vis tiek rodo teigiamą dinamiką, kas leidžia tikėtis stabilaus stiprėjimo, jei bus užtikrintos tinkamos investicijos ir kompetencijų plėtra. Ten pat atsideria ir kompiuterių programavimo veikla, kuri, nors ir netiesiogiai susijusi su KKI sektoriumi, turi pakankamai aukštą ekonominį svorį būti matoma analizėje.

6. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymai ir rekomendacijos

Rekomendacijos ir siūlymai KKI sektoriui parengti pagal identifikuotus trūkumus KKI ekosistemoje ir KKI subjektų reiškiamus poreikius, kuriems įvertinti buvo atsižvelgta į ArtTech Hub konsultacijų medžiaga, KKI sektoriaus tyrimai ir analizės bei KKI subjektų išsakyti poreikiai viešojoje erdvėje. Taip pat atsižvelgta į užsienio šalių gerųjų praktikų pavyzdžius, kurių Lietuvoje trūksta, ir kurios galėtų būti taikomos.

Rekomendacijų prioritetizavimui taikoma struktūruota vertinimo metodika, paremta RICE logika (angl. *Reach, Impact, Confidence, Effort*), kuri yra plačiai naudojama inovacijų, viešosios politikos ir investicinių projektų vertinime. Metodikos tikslas – objektyviai palyginti skirtingo pobūdžio KKI sektoriaus priemonės, įvertinant jų numatomą aprėptį, poveikį, įgyvendinimo tikimybę ir reikalingas pastangas. Šis vertinimas leidžia matyti bendrą siūlomų priemonių ir rekomendacijų efektyvumo potencialą, jas palyginti tarpusavyje ir užtikrinti pagrįstą prioritetų nustatymą.

Rekomendacijos ir siūlymai suskirstyti į septynias grupes:

- A. Duomenų, matavimo ir analitikos sistema
- B. Valdymas, koordinacija ir horizontalumas
- C. Įgūdžiai, talentai ir švietimo sąsajos
- D. Infrastruktūra, bendradarbiavimas ir regioninė plėtra
- E. Investicijos, inovacijos ir finansavimas
- F. Socialinė plotmė
- G. Tarptautiškumas ir eksportas

Kiekviena rekomendacija įvertinta pagal keturis kriterijus 1–5 balų skalėje:

- Aktualumas (angl. *Reach*) rodo koku mastu ir kokią dalį KKI sektoriaus, institucijų ar ekosistemos segmentų paveiks intervencija. Kriterijui suteikiamas 15% svoris. 1 – mažas aktualumas, 5 – didelis aktualumas.
- Poveikis (angl. *Impact*) rodo tikėtiną rezultato dydį – sektorinį, ekonominį, valdymo, inovacijų arba socialinį pokytį. Kriterijui suteikiamas 30% svoris. 1 – mažas poveikis, 5 – didelis poveikis.
- Tikimybė (angl. *Confidence*) yra ekspertinis vertinimas, kiek realu, kad priemonė pasieks numatytą poveikį atsižvelgiant į institucinius, teisinius ir duomenų prieinamumo aspektus. Kriterijui suteikiamas 25% svoris. 1 – maža tikimybė, 5 – didelė tikimybė.
- Pastangos (angl. *Effort*) rodo reikalingų resursų, laiko ir institucinio koordinavimo intensyvumą. Kriterijui suteikiamas 30% svoris. 1 – didelės pastangos, 5 – mažos pastangos.

Vertinime naudojamos dvi išvestinės dimensijos, kurios apskaičiuojamos suteiktus balus dauginant iš priskirtų svorių: bendras priemonės prasmingumo ir poveikio potencialas (aktualumas + poveikis) ir įgyvendinamumo sudėtingumas (tikimybė

+ pastangos). Galutinis balas apskaičiuojamas sudedant abi dimensijas. Taip sukuriama suvienodintas, palyginamas rezultatas, leidžiantis matyti rekomendacijų santykinę naudą skirtingose srityse. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymų ir rekomendacijų vertinimo rezultatai pateikiami 2 priede.

Metodika skirta rekomendacijų prioritetų nustatymui strateginiame lygmenyje – ji nevertina konkrečių biudžetų ar detalių įgyvendinimo planų, tačiau leidžia identifikuoti priemones, kurios, remiantis dabartiniu sektoriaus kontekstu, duotų didžiausią grąžą (poveikis/kaštai), yra aktualios ir realiai įgyvendinamos. Vertinimas atliktas ekspertiniu principu remiantis KKI analizės, tarptautinių praktikų ir institucinių gebėjimų vertinimu.

ID	Rekomendacija	Poreikio aprašymas (skyrius)	Pagrindinis atsakingas	Kiti dalyviai
	<i>Palaikančios iniciatyvos</i>			„Žemai kabantys vaisiai“
	<i>Papildomai analizuotinos iniciatyvos</i>			Strateginės iniciatyvos
A. DUOMENŲ, MATAVIMO IR ANALITIKOS SISTEMA				
A1	Sukurti vieningą nacionalinį KKI sektoriaus klasifikatorių ir duomenų rinkimo metodiką, suderintą su Eurostat, OECD ir UNCDAT sistemomis. Sukurti aiškų ir vieningą KKI sektoriaus apibrėžimą su priskiriamomis veiklomis ir dedikuotais sektoriaus tyrimais, siekiant stiprinti sektoriaus politinį ir ekonominį matomumą bei poveikį.	3.2 4 5.6	VDA	KM, EIM, LKT, Strata, LKTI
A2	Sukurti KKI rodiklių skiltį VDVIS (atviri duomenys), integruojant VDA, VMI, IA, kultūros ir kitų viešųjų institucijų duomenis, atlikti ir publikuoti reguliarias analizes	5.1 5.5	VDA	VMI, IA, KM, EIM, ILTE, LKTI, LKT
A3	Įdiegti nacionalinę KKI priemonių stebėsenos sistemą su rezultato rodikliais (vadovaujantis KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologija ir bendrais – užimtumas, produktyvumas, eksportas, MTEP, dalyvavimas kultūroje)	5.6 7	KM	IA, VDA, EIM, Strata, LKT
B. VALDYMAS, KOORDINACIJA IR HORIZONTALUMAS				
B1	Sukurti KKI sektoriaus horizontalaus koordinavimo sluoksnį tarp institucijų, viešąjį KKI politikos forumą, leidžiantį koordinuoti valstybinę, regioninę ir sektorinę politiką, integruoti KKI į nacionalines transformacijas ir strategijas (Žaliaja, Skaitmeninę, Inovacijų politiką).	5.7	Vyriausybės kanceliarija	EIM, FM, ŠMSM, SADM, SAM, AM, Savivaldybės, LKT, IA
C. ĮGŪDŽIAI, TALENTAI IR ŠVIETIMO SĄSAJOS				
C1	Sukurti integruotą KKI įgūdžių ir talentų vystymo programą: nuoseklūs moduliai nuo profesinio iki aukštojo mokslo (verslumas, skaitmeniniai įgūdžiai, MTEP), KKI stažuočių, mentorystės ir praktikos programos su verslu, mokslo ir technologijų centrais. Integruoti verslumo modulius į menų studijas, kuriant tarptautines stažuočių programas ir mentorystės tinklus tarp švietimo ir verslo, įskaitant MTEP veiklas.	5.3	ŠMSM	KM, Mokslo institucijos, IA, KKI asociacijos KKI klasteriai, Investuok Lietuvoje

C2	Rengti periodinius KKI darbo rinkos tyrimus ir jų radinius įtraukti planuojant švietimo programas. Rengti KKI sektoriaus specialistų poreikių tyrimus ir kurti darbo rinkos poreikius atitinkančias KKI studijų programas, siekiant suderinti švietimo sistemos generuojamą pasiūlą su darbo rinkos paklausa. Vykdyti meno studijų nutraukimo priežasčių tyrimus ir sukurti paramos sistemą talentų išlaikymui.	4 5.3	Strata	VDA, ŠMSM, KM, Kurk Lietuvai, Mokslo tyrimų institucijos, LKTI
D. INFRASTRUKTŪRA IR REGIONINĖ PLĖTRA				
D1	Kurti regioninius kūrybinius mazgus (angl. <i>hubs</i>) ir klasterius: fizinės ir virtualios infrastruktūros, integruojančius kultūrą, mokslą, verslą ir technologijas. Įgyvendinti tarpdisciplininius projektus, įtraukiant pramonę, kultūros organizacijas, NVO ir viešąjį sektorių, siekiant skatinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, remiantis JK AHRC pavyzdžiu. Skatinti KKI klasterių kūrimą ir stiprinimą, užtikrinant bendradarbiavimą ir žinių mainus, kartu kuriant finansines paskatas efektyviai klasterių veiklai ir tarptautiniam įsitraukimui, remiantis JK <i>Innovate UK Business Connect</i> pavyzdžiu. Skatinti regionų vietos valdžios institucijų bendradarbiavimą kultūros srityje (pavyzdžiui, rengiant bendrus seminarus ir konferencijas), siekiant užtikrinti kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumą už didmiesčių ribų. Skatinti talentų pritraukimą ir kompetencijų ugdymą regionuose.	2.3 5.4	KM	Savivaldybės, Kultūros centrai, IA, CPVA
D2	Vystyti bendras laboratorijas ir eksperimentines erdves kūrybinėms technologijoms ir tarpdisciplininiam projektams (pavyzdžiui, ArtTech sandbox). Kurti kūrybinių inovacijų ir tyrimų infrastruktūrą, skirtą eksperimentams, prototipavimui ir žinių mainams, kartu plėtojant specializuotas finansavimo priemones, orientuotas į KKI technologines inovacijas, remiantis JK <i>CreaTech Frontiers</i> pavyzdžiu.	2.3 5.1 5.7	IA	KM, Mokslo institucijos, Dizaino ir technologijų centrai, EIM
E. INVESTICIJOS, INOVACIJOS IR FINANSAVIMAS				
E1	Diegti dedikuotą ArtTech ir tarpsektorinių inovacijų MTEP priemonę, orientuotą į tyrimus, prototipavimą ir pilotinius projektus. Plėtoti preakceleravimo (idėjos stadijos verslo modeliams ugdyti) ir akceleravimo programas, remiantis JK <i>CreaTech Frontiers</i> pavyzdžiu. Plėtoti humanitarinių mokslų tyrimų finansavimo veiklą ir skatinti MTEPI veiklą KKI industrijose, siekiant stiprinti akademinės ir kūrybinės sričių sinergiją inovacijų plėtroje, didinti tyrimų ir inovacijų apimtį, remiantis JK AHRC pavyzdžiu.	2.3 5.1	EIM	KM, IA, CPVA, ILTE, LKT
E2	Įdiegti tvarų KKI finansavimo modelį: viešieji fondai + rizikos kapitalas + kūrybiniai fondai, užtikrinti investuotojų apsaugą, mažinant barjerus investicijoms į KKI technologines veiklas. Įsteigti nacionalinį kūrybinių industrijų fondą, skirtą inovacijoms, tyrimams ir kūrybai skatinti, remiantis Nyderlandų kūrybinių industrijų fondo pavyzdžiu. Kurti mechanizmus privačiam kapitalui pritraukti į kūrybinių inovacijų centrus ir startuolius.	2.3 5	FM	KM, EIM, ILTE, IA, LKT, Lietuvos bankas, Asociacijos
F. SOCIALINĖ PLOTMĖ				
F1	Identifikuoti prioritėtines socialines problemas, kurioms spręsti sistemingai pasitelkiamas KKI sektorius (sveikata, švietimas, regionai,	5.7	KM	SADM, SAM, ŠMSM, Strata, Kurk Lietuvai,

	įtrauktis), kurti tarpsektorines <i>problem-based</i> partnerystes, jungiančias kūrėjus, technologijų atstovus, mokslą, viešąjį sektorių.			LKT, EIM, Savivaldybės, IA
F2	Įdiegti socialinių inovacijų pilotų finansavimo liniją, orientuotą į greitus, mažo masto, eksperimentinius projektus (JK <i>Better Society Capital</i> pavyzdys), didinti KKI sektoriaus kompetencijų panaudojimą socialinių problemų sprendimui.	5	SADM	KM, ESFA, IA, ILTE, SAM, EIM, ŠMSM
G. TARPTAUTIŠKUMAS IR EKSPORTAS				
G1	Sukurti KKI sektoriaus eksporto strategiją su prioritetinėmis rinkomis, matuoti tikslinių priemonių poveikį KKI sektoriaus eksportui ir kalibruoti eksporto strategiją atsižvelgiant į įgyvendinimo rezultatus. Stiprinti KKI sektoriaus eksporto programas, fokusuojantis į audiovizualinį sektorių, dizainą, programavimo paslaugas ir kūrybinių technologijų eksportą.	5.2	IA	KM, LKI, LKC, LKT, Asociacijos
G2	Didinti KKI tematikos matomumą viešoje erdvėje. Vystyti tarptautinės rinkodaros galimybes, kompetencijas ir rinkų analizę, įskaitant eksporto kanalus pasinaudojant skaitmeninių platformų teikiamomis galimybėmis. Organizuoti tarptautines parodas ir jungtinius standus, siekiant skleisti Lietuvos KKI sektoriaus produkcijos žinomumą ir įtvirtinti ją kaip prekinį ženklą, remiantis <i>Dansk Design Center</i> pavyzdžiu	3.1 5.2	IA	KM, LKI, LKT, EIM, Asociacijos

4 lentelė. Siūlymai ir rekomendacijos Lietuvos KKI sektoriaus vystymui

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Remiantis RICE vertinimo metu sudaryta iniciatyvų Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymų ir rekomendacijų schema, kuri vizualiai parodo rekomendacijų poziciją dviejose dimensijose: bendras priemonės prasmingumo ir poveikio potencialas (X ašis) bei resursų poreikis ir įgyvendinamumo sudėtingumas (Y ašis). Tokia dvimatė analizė leidžia greitai identifikuoti, kurioms rekomendacijoms derėtų teikti pirmenybę, kur tikėtina didžiausia nauda, o kurios reikalautų papildomos analizės prieš imantis įgyvendinimo.

Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymai ir rekomendacijos suskirstyti į grupes:

1. Palaikančios iniciatyvos (viršutinis kairysis kvadrantas)

Šiame kvadrante esančios rekomendacijos pasižymi mažesniu resursų poreikiu / sudėtingu įgyvendinimu, tačiau jų poveikis KKI sektoriui numatomas palyginti ribotas. Tai iniciatyvos, kurios kuria svarbias prielaidas ekosistemos veikimui (pavyzdžiui, duomenų, matavimo, analitikos ar viešųjų paslaugų gerinimui), tačiau savaime nesukuria didelių sisteminių pokyčių. Šios priemonės yra palyginti lengvai įgyvendinamos ir gali būti diegiamos paraleliai kitoms strateginėms kryptims.

2. „Žemai kabantys vaisiai“ (viršutinis dešinysis kvadrantas)

Čia atsiduria iniciatyvos, kurios turi didelį poveikio potencialą, bet reikalauja mažesnių resursų / yra paprasčiau įgyvendinamos. Tai efektyviausias investicijų tipas – greitai įgyvendinami, didelę grąžą generuojantys veiksmai, kuriuos verta įtraukti į trumpalaikį veiksmų planą. Šio tipo

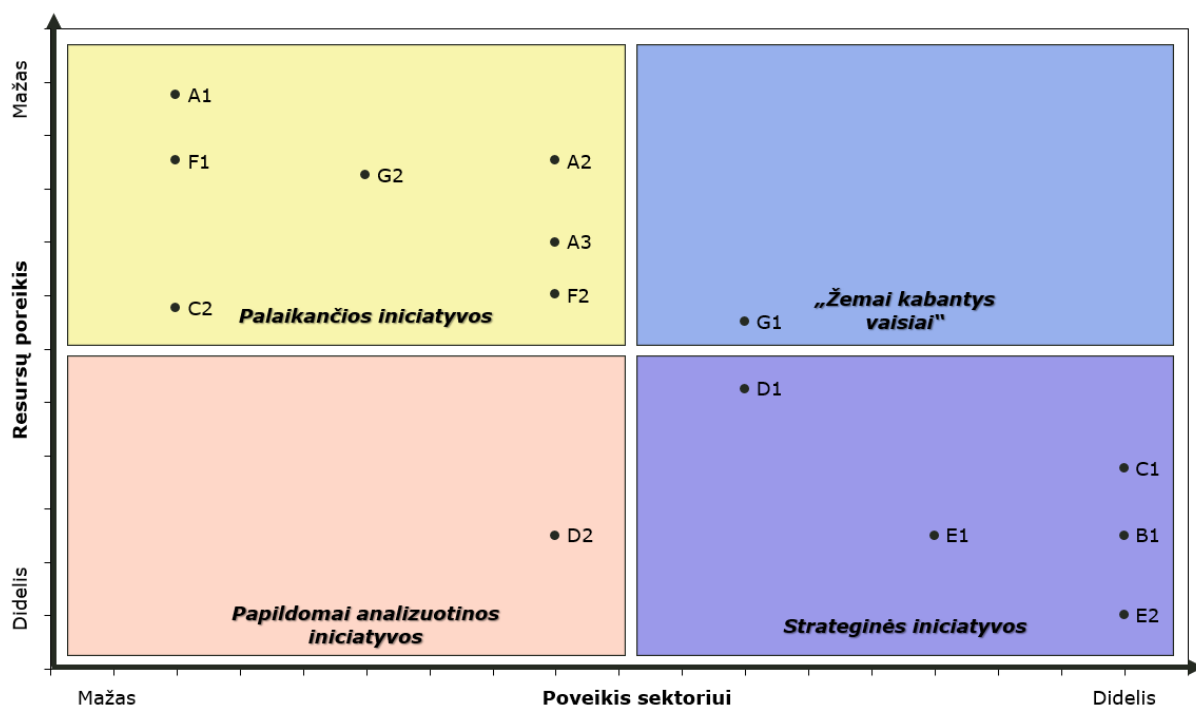
iniciatyvos paprastai leidžia greitai parodyti rezultatą ir kurti sektoriaus pasitikėjimą viešosios politikos veiksmais.

3. Papildomai analizuotinos iniciatyvos (apatinis kairysis kvadrantas)

Šiame kvadrante esančioms iniciatyvoms būdingas mažas poveikis sektoriui, tačiau didelis reikalingų resursų kiekis / sudėtingas įgyvendinimas. Tai reikalingos, tačiau palyginti mažiau efektyvios iniciatyvos, kurioms prieš įgyvendinimą būtų tikslinga atlikti papildomą kaštų-naudos analizę, aptarti su ekosistema, optimizuoti veiksmų apimtį. Dažnai tokios rekomendacijos svarbios siauresnėms grupėms, bet jų sistemos masto nauda yra ribota.

4. Strateginės iniciatyvos (apatinis dešinysis kvadrantas)

Tai aukščiausio prioriteto kryptys: iniciatyvos turi didelį poveikio potencialą, tačiau jų įgyvendinimas susijęs su didelėmis investicijomis, kompleksišku koordinavimu ar struktūriniais pokyčiais. Tai ilgesnio laikotarpio, transformacinio pobūdžio priemonės, formuojančios Lietuvos KKI sektoriaus augimo trajektoriją ir konkurencingumą tarptautiniu mastu.



22 48 pav. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymų ir rekomendacijų vertinimo matrica

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

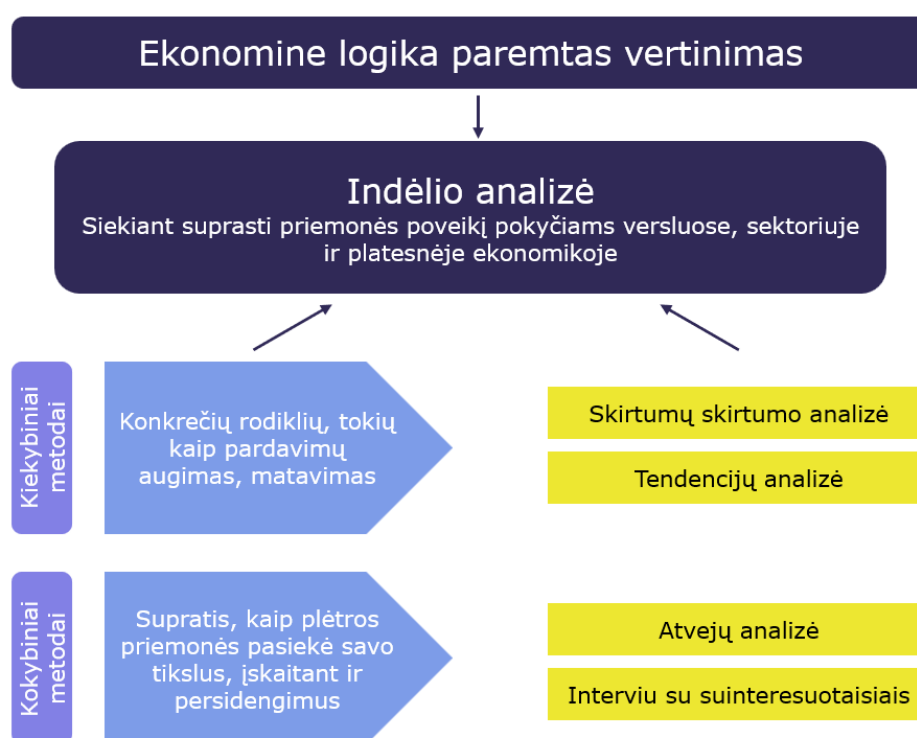
Apibendrinant, rekomendacijų grupė „Žemai kabantys vaisiai“ (G1) suteikia galimybę greitai sustiprinti sektoriaus matomumą ir tarptautiškumą, turint palyginti nedidelę įgyvendinimo kainą. Tai geriausios rekomendacijos pradėti nieko nelaukiant: jos daro didelį poveikį ir mažai kainuoja. „Strateginės iniciatyvos“ priemonės sukuria didelį poveikį (C1, B1, E1, E2, D1). Tai transformacinės priemonės, tačiau jos reikalauja resursų ir institucinio pasirengimo, todėl yra vidutinio–ilgo laikotarpio, reikalauja papildomo įvertinimo. „Palaikančios iniciatyvos“ reikalauja mažiau pastangų / lengviau įgyvendinamos

(A1, A2, A3, C2, F1, F2, G2). Jos gali būti greitai įgyvendintos ir padėti stiprinti Lietuvos KKI sektoriaus valdymą bei duomenų bazę, neprivalomos iškart, tačiau naudingos. Vietos galimam optimizavimui ir atsargiam vertinimui yra „papildomai analizuotinų iniciatyvų“ kvadrante (D2). Tai mažiausiai efektyvus rekomendacijų tipas, kurioms gali tekti palaukti palankesnių aplinkybių.

7. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologija

Ši metodologija skirta įvertinti Lietuvos KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikį verslams, KKI ekosistemai ir platesnei šalies ekonomikai. Poveikio vertinimas grindžiamas kompleksiniu požiūriu, kuris padeda suprasti, kokiais poveikio kanalais veikia skirtingos intervencijos priemonės ir modeliuoti, kokių pokyčių galima tikėtis, taip sukuriant aiškią priežasties ir pasekmės logiką tarp taikomų priemonių, vykdomų veiklų ir jų rezultatų.

Metodologija gali būti taikoma KKI sektoriaus plėtros rezultatų stebėsenai ir poveikio vertinimui ateityje, pamatuoti priemonių efektyvumui ir poveikiui. Poveikio vertinimo kriterijai ir matavimo metodai apibrėžiami šiame skyriuje, o poveikio matavimo rodikliai ir duomenų rinkimo būdai nurodyti 3 priede.



2349 pav. Plėtros priemonių poveikio vertinimo metodikos struktūra

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Poveikio vertinimas remiasi indėlio analize ir ekonominės logikos modeliu, kuris aiškiai susieja įnašus (ištekliai, paslaugos), produktus (sukurtos inovacijos, žinių sklaida, konsultuoti subjektai), rezultatus ir poveikį (pardavimų, eksporto, užimtumo, inovacijų, konkurencingumo augimas). Indėlio analizės pagrindinis principas – ne bandyti išmatuoti visą poveikį, bet nustatyti, kiek jo pagrįstai galima priskirti konkrečiai KKI sektoriaus plėtros priemonei. Vertinama ar:

- pokytis faktiškai įvyko (rodikliai keičiasi);
- egzistuoja logiškas priežastinis ryšys tarp veiklų ir rezultatų;

- stebimi pokyčiai viršija platesnes rinkos ir makroekonominės tendencijas;
- alternatyvūs paaiškinimai (pavyzdžiui, bendra paklausos banga) yra eliminuoti arba kontroliuojami atskirais į modelį įtraukiamais rodikliais.

Vertinant KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikį, būtina atsižvelgti į laiko dimensiją. Daugelis efektų, ypač susijusių su KKI sektoriaus transformacija, kompetencijų stiprinimu ar inovacijų ekosistemos pokyčiais, pasireiškia su vėlavimu. Dėl šios priežasties poveikio vertinimas apima trumpalaikius produktus (pavyzdžiui, konsultuotų įmonių skaičių), vidutinės trukmės rezultatus (pavyzdžiui, pardavimų, eksporto, investicijų augimas) ir ilgalaikį poveikį sektoriui ir ekonomikai (užimtumas, konkurencingumas, produktyvumas).

Todėl svarbu, pirmiausia, surinkti bazinius duomenis (angl. *baseline*) prieš taikant intervencijos priemones (arba kuo arčiau jos pradžios). Antra, svarbu užtikrinti reguliarią periodinę stebėseną. Kai vertinimas atliekamas retrospektyviai, baziniai duomenys gali būti renkami apklausomis, tačiau tai turi būti daroma suvokiant atsiminimų paklaidas ir jas kiek įmanoma mažinant (standartizuoti klausimai, kryžminis tikrinimas su administraciniais duomenimis).

7.1. Taikomi tyrimo metodai

Kadangi KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikis yra daugialypis, vertinimo metodologija taiko mišrią metodų sistemą, derinant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus. Tokia kombinacija leidžia išmatuoti konkrečius pokyčius, juos verifikuoti ir geriau suprasti jų atsiradimo mechanizmus. Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas leidžia spręsti atribucijos klausimą – kiek stebimi pokyčiai yra tiesiogiai susiję su taikoma plėtros priemone, o kiek juos lėmė kiti veiksniai. Idealiu atveju būtų naudojama kontrolinė grupė, tačiau praktikoje tai dažnai sudėtinga dėl atrankos šališkumo ar sektoriaus specifikos.

Kiekybiniai metodai

Kiekybinė analizė yra KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo „stuburas“, nes leidžia įvertinti pokyčių mastą (pardavimų, eksporto, užimtumo, investicijų dinamikos), atskirti taikomos intervencijos poveikį nuo bendrų rinkos tendencijų, įvertinti papildomumą (angl. *additionality*), t. y. ar rezultatai būtų įvykę be intervencijos, ir pokyčius, kurie būtų įvykę bet kuriuo atveju (angl. *deadweight*).

Pagrindiniai duomenų šaltiniai kiekybinei analizei apima įmonių lygmens statistiką (pardavimai, eksporto vertė, darbuotojų skaičius, investicijos), paramos gavėjų apklausų duomenis, viešus ir administracinius duomenis (statistika, mokesčių, registrų duomenys).

Skirtumų skirtumo analizė

Tais atvejais, kai įmanoma sudaryti tinkamą kontrolinę grupę (panašios įmonės, nedalyvavusios priemonėje ir nepaveiktos intervencijos), taikoma skirtumų skirtumo analizė (angl. *Difference-in-Differences, DiD*). Ji leidžia:

- palyginti pokyčių skirtumą tarp naudos gavėjų ir kontrolinės grupės prieš ir po intervencijos;
- eliminuoti bendras sektoriaus ar makroekonominės tendencijas ir įvertinti papildomą efektą (kiek daugiau augo dalyvavusios įmonės, lyginant su neatlikusiomis intervencijomis).

Tendencijų analizė

Tais atvejais, kai nėra galimybės sudaryti tinkamos kontrolinės grupės (pavyzdžiui, kai priemonės apima visą sektorių arba nėra duomenų apie nepaveiktas įmones), taikoma tendencijų analizė ir lyginamos faktinės reikšmės su istorine ar modeliavama trajektorija „be intervencijos“. Papildomai galima naudoti regresinę poveikio analizę, įtraukiant kontrolinius kintamuosius (įmonės dydį, amžių, inovatyvumą, regioninius veiksnius ir pan.). Tai leidžia tiksliau atskirti intervencijos poveikį nuo kitų veiksnių ir analizuoti netiesioginius efektus (tiesimo grandinė, ekosistema).

Visi kiekybiniai metodai yra susiejami su logikos modeliu: rodikliai grupuojami pagal grandinę – nuo produktų iki rezultatų ir poveikio – kad statistiniai rezultatai būtų interpretuojami remiantis ekonominės politikos logiką, o ne vien „plikų skaičių“ kontekste. Tai leidžia įvertinti pasiektus pokyčius ir patikrinti, ar jie atitinka pokyčio teorijoje numatytus priežastinius ryšius.

Kokybiniai metodai

Kokybiniai metodai papildo kiekybinius, suteikdami galimybę paaiškinti, kodėl stebimi pokyčiai atsirado ir kokie mechanizmai juos lėmė. Kokybiniai metodai atsako į priežastinės analizės klausimus „kodėl?“ ir „kaip?“, t. y. padeda suprasti kokiais kanalais atsiranda pokyčiai, kokios sąlygos lemia sėkmę ar nesėkmę, kokie yra neplaniniai, sunkiai kiekybiškai išmatuojami efektai (kompetencijos, reputacija, tinklai). Kokybiniam vertinime pagrindiniai instrumentai yra atvejų analizė (angl. *case studies*) ir giluminiai interviu su suinteresuotaisiais subjektais.

Atvejų analizė

Atvejų analizė taikoma siekiant išsamiai ištirti intervencijos poveikio mechanizmus ir suprasti, kaip bei kokiomis sąlygomis pasiekiami rezultatai: kaip konkrečios įmonės ar organizacijos pasiekė rezultatų, kaip veikė partnerystės, tinklaveika, žinių sklaida, kokie buvo kritiniai sėkmės veiksniai. Atvejų analizė leidžia atskleisti priežastinius ryšius, kurie galėtų likti nematomi agreguotuose duomenyse.

Atvejai atrenkami tikslingai, ieškant informatyvių, bet ne ekstremalių pavyzdžių, remiantis keliais kriterijais:

- pakankamas intervencijos intensyvumas (dalyvavimo trukmė, veiklų skaičius);
- reikšmingi, bet paaiškinami rezultatai (pardavimų, eksporto, inovacijų, investicijų pokyčiai);
- sektorių ir geografijos įvairovė (organizacijos tipas, veiklos sritis);
- patikimas duomenų prieinamumas.

Tokiu būdu gaunamas atvejų rinkinys, kuris reprezentuoja, kaip atrodo poveikis realybėje (nuo vidutinių iki sėkmingų rezultatų) ir leidžia identifikuoti bendrus dėsningumus ir sėkmės veiksnius.

Interviu su suinteresuotaisiais subjektais

Kartu su atvejų analize gali būti atliekami giluminiai interviu su skirtingų lygių suinteresuotaisiais subjektais – įmonių atstovais, sektoriaus organizacijomis, politikos formuotojais, ekspertais ir ekosistemos dalyviais. Interviu siekiama suprasti, kaip dalyviai vertina priemonę ir jos naudą, identifikuoti kliūtis ir sėkmės veiksnius, užfiksuoti netiesioginius efektus (tinklaveika, reputacija, naujos iniciatyvos už priemonės ar programos ribų). Interviu duomenys padeda identifikuoti, kaip dalyviai suvokia intervencijos vertę, kokius mato barjerus ir sėkmės veiksnius, kokius papildomus rezultatus intervencija paskatino – pavyzdžiui, naujų kompetencijų formavimą, reputacinį kapitalą, žinių mainus ar inovacijų ekosistemos stiprėjimą.

Interviu struktūra pritaikoma logikos modeliui – nuo veiklų iki poveikio. Surinktos įžvalgos trianguliuojamos su kiekybiniais duomenimis ir atvejų analize, taip sustiprinant indėlio analizės argumentus. Taip pat trianguliacija leidžia geriau įvertinti intervencijos papildomumą (angl. *additionality*), identifikuoti išstūmimo (angl. *displacement*) ar pakeitimo (angl. *substitution*) efektus.

7.2. Loginis modelis ir poveikio vertinimo karkasas

Vertinimo metodologijos pagrindą sudaro logikos modelis, kuris struktūruoja priežasties ir pasekmės ryšius tarp intervencijos elementų bei siekiamų pokyčių. Logikos modelis struktūruoja visą intervencijos grandinę per įnašus, veiklas, produktus, rezultatus, poveikį. Jis nustato, kokie rodikliai yra renki ir kokie duomenų šaltiniai naudojami kiekviename etape, taip pat leidžia aiškiai susieti konkrečias priemones su ekonominiais ir socialiniais rezultatais. Tokia struktūra sudaro poveikio vertinimo karkasą, užtikrinantį priežastinės logikos aiškumą, duomenų rinkimo nuoseklumą ir indėlio analizės pagrįstumą.

Logikos modelis veikia dviem lygmenimis: daliniu, kuris fokusuojasi į ArtTech veiklos apimtį esamuju metu, ir pilnu, kuris apima visa plėtros priemonių sistemą. Atsižvelgiama į tai, kad KKI sektorius gali būti naudos gavėjas platesnės apimties priemonių spektre, taip pat į tai, kad ArtTech, kaip KKI sektoriaus plėtros architekto, priemonių arsenalas gali plėstis ateityje.

Dalinis loginis modelis: ArtTech Hub veiklos linija

Dalinis loginis modelis apima ArtTech Hub veiklos priemonių struktūrą. Jame loginė seka tiesiogiai siejama su konkrečiomis intervencijomis (pavyzdžiui, ekspertinių žinių taikymas ir konsultacijos dėl finansavimo ir pardavimų) ir parodo, kaip tai virsta produktais: sustiprėję KKI sektoriaus subjektai, naujos partnerystės, didesnis eksportas, pritrauktos lėšos. Šie pokyčiai formuoja platesnį poveikį sektoriaus lygmeniu: stiprėja KKI ekosistema, auga produkcijos apimtis, kuriamos naujos darbo vietos, skatinamos inovacijos.

Dalinis loginis modelis detalizuojamas 29 paveiksle.

Svarbu paminėti, kad, nors tiksliai ir nematuojami, modelyje taip pat išskiriami ir netiksliniai rezultatai bei poveikiai. Nors dažnai ir nežinomi, į juos svarbu atsižvelgti, kad būtų galima kuo tiksliau izoliuoti konkrečių priemonių efektus rezultatams bei industrijai, turint omenyje, kad jos galėjo pasiekti rezultatų ir poveikių, kurie nebuvo numatyti.

Pilnas loginis modelis: plėtros priemonių sistema

Pilnas loginis modelis apima platesnį poveikio priemonių politikos spektrą, atsižvelgia į kitas taikomas priemones, tarpininkaujančias institucijas, reguliacinę ir finansinę aplinką. Tai leidžia pereiti nuo vienos priemonės vertinimo prie sisteminio KKI sektoriaus plėtros vertinimo. Intervencijų grandinė tęsiasi nuo pradinės įnašų struktūros iki ilgalaikio poveikio sektoriui ir ekonomikai.

Pilnas loginis modelis detalizuojamas 30 paveiksle.

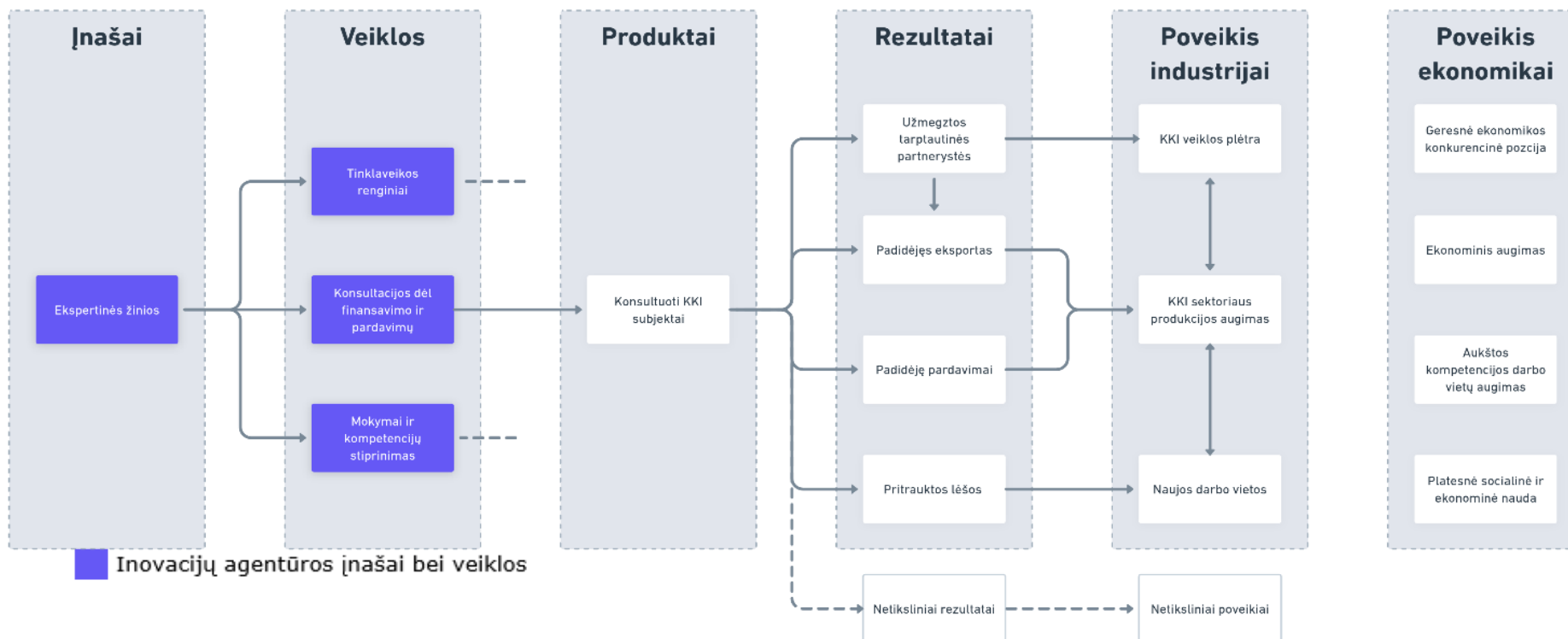
Šis platesnis modelis numato, kaip įvairios priemonės, politikos instrumentai ir ekosistemos elementai tarpusavyje sąveikauja, sukuria sinergiją ir galiausiai prisideda prie konkurencingumo, inovacijų ir ekonominės vertės kūrimo. Jis ypač naudingas tada, kai vertinimas siekia peržengti atskiros intervencijos ribas ir pereiti prie sisteminio požiūrio, apimančio visą KKI sektoriaus plėtros architektūrą.

Taikant šį modelį galima kompleksiškai analizuoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis – vertinant ne tik rezultatus, bet ir procesus, kurie lemia poveikį. Pilnas modelis tampa natūraliu žingsniu tobulinant vertinimo sistemą, kai duomenų prieinamumas ir analitiniai pajėgumai leidžia vertinti sudėtingesnes sąsajas tarp viešosios politikos priemonių ir sektoriaus raidos.

Dviejų loginių modelių derinimas

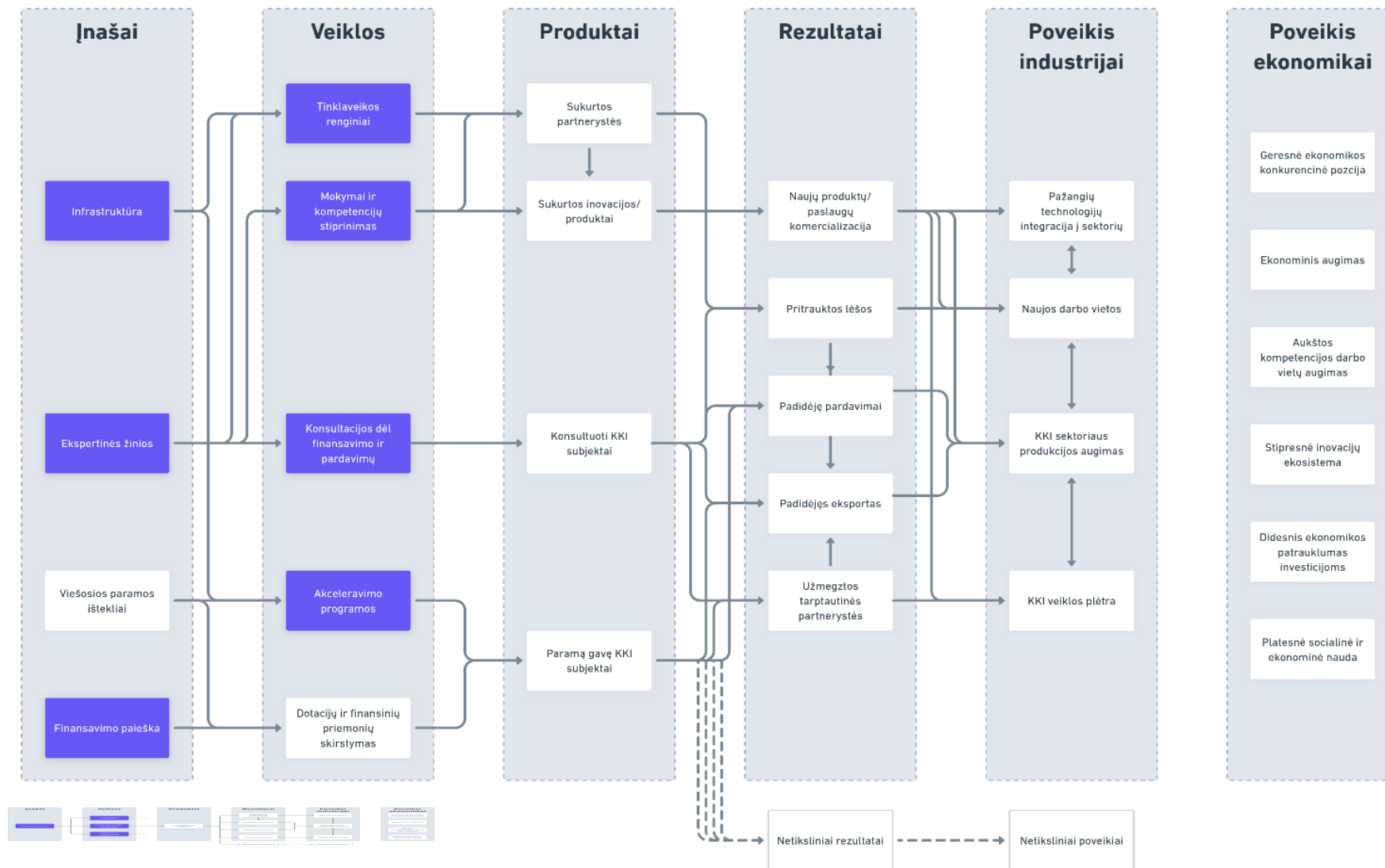
Abi loginės linijos, dalinė ir pilna, yra tarpusavyje susijusios ir nuosekliai pereinamos. Dalinis modelis suteikia pagrindą pradinei KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo sistemai, leidžiančiai testuoti duomenų rinkimo mechanizmus, identifikuoti poveikio kelius ir užtikrinti priežastinės logikos validumą. Surinkta empirinė medžiaga vėliau integruojama į pilną modelį, kuriame vertinami tarpiniai ir galutiniai poveikiai bei atliekama visos intervencijų sistemos indėlio analizė.

Nuoseklus perėjimas leidžia išlaikyti metodologinį tęstinumą ir išvengti vertinimo fragmentacijos. Dalinį loginį modelį galima naudoti kaip „pilotinį karkasą“ KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimui. Pilnas modelis tarnauja kaip brandi poveikio priemonių poveikio vertinimo architektūra, įgalinanti sisteminį, duomenimis grįstą sprendimų priėmimą. Abiem atvejais loginiai modeliai integruoja kontrafaktinės analizės principus, leidžia įvertinti, kas būtų įvykę natūraliomis sąlygomis be intervencijos poveikio.



2450 pav. ArtTech Hub veiklos linijos loginis modelis

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“



2551 pav. Visas plėtros priemonių poveikio vertinimo loginis modelis

Šaltinis: sudaryta UAB „Strategy Labs“

Rodiklių sistema ir duomenų šaltiniai

Rodiklių sistema, pateikiama 3 priede, atspindi visą loginę grandinę nuo įnašų iki poveikio. Kiekvienam etapui apibrėžti aiškūs rodikliai ir duomenų šaltiniai, parinkti pagal patikimumo ir prieinamumo principus.

- Įnašų ir veiklų rodikliai – vidinė statistika ir administraciniai duomenys (pavyzdžiui, konsultacijų valandos, renginių, mokymų ar biudžetų apimtys).
- Produktų ir rezultatų rodikliai – apklausos ir įmonių duomenys, viešieji statistiniai šaltiniai ir institucijų informacija (pavyzdžiui, pardavimų augimas, eksporto plėtra, pritrauktos lėšos, naujos partnerystės ar inovacijos);
- Poveikis – agreguoti statistiniai šaltiniai ir institucijų duomenys (pavyzdžiui, sektoriaus užimtumas, produktyvumas, eksporto struktūra, technologijų diegimas).

Duomenys trianguliuojami, kur įmanoma, apklausų rezultatai derinami su atvirais ir administraciniais šaltiniais, dubliuojami rodikliai (naudos gavėjai ir kontrolinė grupė), naudojami kontrafaktinei analizei.

7.3. Kontrafaktinė analizė

Kontrafaktinė logika siekia įvertinti ne tik „kas įvyko“, bet ir kas būtų įvykę be intervencijos. Tam dalis rodiklių renkami tiek naudos gavėjams, tiek kontrolinei grupei, taikoma DiD analizė, o kur ji neįmanoma – tendencijų ir regresiniai modeliai. DiD analizė leidžia įvertinti intervencijos papildomą poveikį ir eliminuoti bendras rinkos tendencijas.

Kontrafaktinė prieiga šioje metodologijoje naudojama kaip esminis poveikio patikimumo užtikrinimo mechanizmas. Kadangi KKI sektoriuje pokyčius lemia daugybė tarpusavyje susijusių veiksnių: rinkos dinamika, technologinės inovacijos, tarptautinės paklausos svyravimai ar kultūrinės tendencijos. Vien statistinis augimas negali būti laikomas įrodymu apie priemonės veiksmingumą. Tik kontrafaktinis palyginimas su panašiomis, bet intervencijos nepaveiktomis įmonėmis leidžia atskirti, kiek stebimi rezultatai iš tiesų kyla iš programos veiksmų, o kiek – iš išorinių procesų.

Ši logika ypač svarbi KKI sektoriaus kontekste, kur tradiciniai ekonominiai rodikliai (pavyzdžiui, pardavimų, eksporto ar užimtumo augimas) dažnai pasižymi aukštu volatilumu ir gali būti paveikti pavienių kūrybinių projektų ar laikinių rinkos svyravimų. Todėl duomenys renkami nuosekliai ir pagal identišką struktūrą abiem grupėms, kad būtų galima taikyti skirtumų skirtumo modelį ir išskirti intervencijos efektą iš bendros dinamikos. Tokiu būdu sukuriama tvirta kontrafaktinė bazė, leidžianti įvertinti pokyčio kryptį ir mastą, o ne tik konstatuoti jo egzistavimą.

Kontrafaktinės analizės taikymas taip pat padeda valdyti atrankos šališkumo riziką, būdingą savanoriško dalyvavimo priemonėms. Kadangi KKI įmonės dažnai skiriasi pagal gebėjimą naudotis viešomis paramos priemonėmis, jų ambicijų lygį ar tarptautinį aktyvumą, tiesioginis palyginimas su bendra sektorine vidutine

reikšme būtų metodologiškai klaidinantis. Naudojant kontrolinę grupę, parinktą pagal pagrindines struktūrines charakteristikas, šis šališkumas sumažinamas, o poveikis gali būti interpretuojamas kaip tikėtinas intervencijos rezultatas, o ne dalyvių pradinės padėties skirtumas.

Kontrafaktinės analizės logika leidžia išplėsti vertinimo horizontą į vidutinės trukmės poveikį, kuris KKI sektoriuje dažnai pasireiškia tik po tam tikro laiko – pavyzdžiui, kai ankstyvosios konsultacijos ar tinklaveikos renginiai po metų ar dvejų virsta realiais pardavimais, investicijomis ar naujais kūrybiniais produktais. Tokiais atvejais kontrafaktinis palyginimas padeda atskirti laikino efekto išnykimą nuo tvaraus struktūrinio poveikio. Šis metodas taip pat sudaro pagrindą papildomumo (angl. *additionality*) analizei – kontrafaktiniai rezultatai leidžia įvertinti, kokia dalis stebimų pokyčių būtų įvykusi bet kuriuo atveju (angl. *deadweight*), o kokia dalis tiesiogiai siejama su intervencija.

Poveikio nutekėjimas ir papildomumas

Vertinime siekiama atsižvelgti į netikslinius rezultatus ir poveikius (angl. *spillover effects*), kurie atsiranda dėl intervencijos, bet nėra tiesiogiai susiję su jos pagrindiniais tikslais – pavyzdžiui, naujų partnerysčių atsiradimą tarp įmonių, kurios nebuvo tiesioginiai paramos gavėjai, ar inovacijų pritaikymą kitose srityse. Šių efektų identifikavimas svarbus siekiant atskleisti platesnį priemonių poveikį inovacijų ekosistemai.

Be to, ekonominės analizės dalyje vertinamas papildomumas (angl. *additionality*) – ar rezultatai būtų įvykę be intervencijos. Tai apima:

- veiklas, kurios būtų įvykusios bet kuriuo atveju (angl. *deadweight*);
- atvejus, kai nauja veikla pakeičia ankstesnę, nesukurdama papildomos vertės (angl. *displacement*);
- atvejus, kai viena veikla pakeičiama kita panašia (angl. *substitution*);
- atvejus, kai poveikis persiduoda organizacijoms, tiesiogiai nedalyvavusioms priemonėje (angl. *spillover*).

Tokiu būdu vertinimas apima ne tik pasiektus rezultatus, bet ir jų priežastis, papildomumą bei ilgalaikį poveikį.

7.4. Apklausų metodika

Apklausa yra pagrindinis būdas standartizuotai rinkti išsamius duomenis visoje logikos grandinėje apie plėtros priemonių poveikį KKI sektoriaus subjektams. Jos taikomos visoms loginio modelio dalims – nuo įnašų ir veiklų iki rezultatų ir poveikio.

Numatomi du apklausų tipai: naudos gavėjų apklausa (angl. *beneficiary survey*) ir kontrolinės grupės apklausa (angl. *non-beneficiary survey*). Pagrindinis apklausų tikslas – surinkti informaciją apie naudos gavėjų patirtį, pasiektus rezultatus ir informaciją, leidžiančią įvertinti priemonės indėlį, papildomumą ir poveikio mechanizmus.

Apklauso naudojamos:

- vertinti priemonės poveikį įmonių rezultatams;
- rinkti duomenis kontrafaktinei analizei;
- identifikuoti įmonių elgsenos pokyčius (inovatyvumas, tarptautiškumas, bendradarbiavimas);
- fiksuoti *spillover* efektus (pavyzdžiui, tinklaveikos poveikis), esant poreikiui, papildomai apklausiant partnerius.

Apklauso duomenys bus derinami su atvirais ir administraciniais šaltiniais, kad būtų užtikrintas duomenų patikimumas. Surinkti duomenys integruojami į kiekybinę analizę (rodikliai, DiD, regresija) ir kokybinį vertinimą (atvejų analizė, interviu interpretacija).

Apklauso leidžia surinkti išsamius duomenis apie įvairius aspektus, įskaitant elgsenos pokyčius, kurių neatskleidžia statistiniai šaltiniai. Jos yra palyginti ekonomiškai būdas pasiekti platų respondentų ratą ir leidžia kaupti ilgalaikius duomenis, jei apklauso kartojamos periodiškai. Apklauso metodikoje svarbi imties sudarymo logika (respondentų atranka), klausimynų struktūra, suderinta su rodiklių sistema, apklauso periodiškumas (pradinė, tarpinių rezultatų ir „follow-up“ apklausa po kelių metų).

1 priedas. Lietuvos KKI ekosistemos dalyviai

Finansavimas, konsultavimas ir ugdymas	
Tarptautinis lygmuo	
Europos inovacijų ir technologijų institutas (EIT), kultūra ir kūrybiškumas	Nuoroda
Europos Horizontas – 2-asis klasteris: „kultūra, kūrybiškumas ir įtraukti visuomenė“	Nuoroda
InvestEU programa	Nuoroda
„Creative Europe“ programa	Nuoroda
Kitos ES finansinės paramos priemonės	Nuoroda
Nacionalinis lygmuo	
ArtTech Agency Lithuania agentūra	Nuoroda
Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA)	Nuoroda
„Dizaino sparnai“ programa	Nuoroda
Europos socialinio fondo agentūra (ESFA)	Nuoroda
Formaliojo ir neformaliojo ugdymo institucijos	
Inovacijų agentūra (IA)	Nuoroda
Investuok Lietuvoje, VšĮ	Nuoroda
LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija (EIM)	Nuoroda
LR Finansų ministerija (FM)	Nuoroda
LR Kultūros ministerija (KM)	Nuoroda
LR Vyriausybės kanceliarija (LRVK)	Nuoroda
Lietuvos kultūros taryba (LKT)	Nuoroda
Medijų rėmimo fondas (MRF)	Nuoroda
Nacionalinis plėtros bankas ILTE	Nuoroda
Savivaldybės ir jų vykdomosios institucijos	
Kūrybinės veiklos sklaida	
Tarptautinis lygmuo	
Baltic Film And Creative Tech Cluster klasteris	Nuoroda
CreaThriv-EU iniciatyva	Nuoroda
Europeana skaitmeninė kultūros platforma	Nuoroda
Nordic Council of Ministers taryba	Nuoroda
Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (UNESCO)	Nuoroda
Nacionalinis lygmuo	
Kultūros fabrikas (KUFA) inkubatorius	Nuoroda
Kūrybinės Jungtys programa	Nuoroda
Lietuvos dizaino asociacija (LDA)	Nuoroda
Lietuvos kino centras (LKC)	Nuoroda
Lietuvos kultūros institutas (LKI)	Nuoroda
Lietuvos leidėjų asociacija (LLA)	Nuoroda
Lietuvos nacionalinis kultūros centras	Nuoroda
Lietuvos žaidimų kūrėjų asociacija (LŽKA)	Nuoroda
Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija (NKIKIA)	Nuoroda
Nepriklausomų prodiuserių asociacija (NPA)	Nuoroda
Savivaldybių ir kiti kultūros centrai	
Teisinė ir institucinė aplinka	
Tarptautinis lygmuo	
Europos Parlamento kultūros ir švietimo (CULT) komitetas	Nuoroda
Europos Sąjungos švietimo, jaunimo, sporto ir kultūros generalinis direktoriatas	Nuoroda

Europos Sąjungos intelektinės nuosavybės tarnyba (EUIPO)	Nuoroda
UNESCO Kultūros Politika	Nuoroda
Pasaulio intelektinės nuosavybės organizacija (WIPO)	Nuoroda
Nacionalinis lygmuo	
AGATA asociacija	Nuoroda
AVAKA asociacija	Nuoroda
LATGA asociacija	Nuoroda
LR patentų biuras	Nuoroda
LR Seimo kultūros komitetas	Nuoroda
LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Nuoroda
LR Sveikatos apsaugos ministerija	Nuoroda
LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Nuoroda
Duomenys ir rinkos tyrimai	
Tarptautinis lygmuo	
Ekonomikos ir verslo tyrimų centras (CEBR)	Nuoroda
Euromonitor organizacija	Nuoroda
Europos statistikos tarnyba (Eurostat)	Nuoroda
Korėjos kultūros, sporto ir turizmo ministerija	Nuoroda
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD)	Nuoroda
Nacionalinės statistikos agentūra (ONS)	Nuoroda
Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencija (UNCTAD)	Nuoroda
JAV gyventojų surašymo biuras (US Census Bureau)	Nuoroda
Pasaulio bankas	Nuoroda
Nacionalinis lygmuo	
„Kurk Lietuvai“ programa	Nuoroda
Lietuvos kultūros tyrimų institutas (LKTI)	Nuoroda
Mokslo ir tyrimų institucijos	
Valstybinė duomenų agentūra (VDA)	Nuoroda
Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR finansų ministerijos (VMI)	Nuoroda
Vyriausybės strateginės analizės centras STRATA	Nuoroda

2 priedas. Lietuvos KKI sektoriaus vystymo siūlymų ir rekomendacijų vertinimas pagal RICE metodikos kriterijus

ID	Rekomendacija	Poreikio aprašymas	Aktualumas (15%)	Poveikis (30%)	Tikimybė (25%)	Pastangos (30%)	Aktualumas + Poveikis	Tikimybė + Pastangos	Galutinis balas	Pagrindinis atsakingas	Kiti dalyviai
A. DUOMENŲ, MATAVIMO IR ANALITIKOS SISTEMA											
A1	Sukurti vieningą nacionalinį KKI sektoriaus klasifikatorių ir duomenų rinkimo metodiką, suderintą su Eurostat, OECD ir UNCDAT sistemomis. Sukurti aiškų ir vieningą KKI sektoriaus apibrėžimą su priskiriamomis veiklomis ir dedikuotais sektoriaus tyrimais, siekiant stiprinti sektoriaus politinį ir ekonominį matomumą bei poveikį.	3.2 4 5.6	4	3	5	5	1,50	2,75	4,25	VDA	KM, EIM, LKT, Strata, LKTI
A2	Sukurti KKI rodiklių skiltį VDVIS (atviri duomenys), integruojant VDA, VMI, IA, kultūros ir kitų viešųjų institucijų duomenis, atlikti ir publikuoti reguliarias analizes	5.1 5.5	4	4	4	5	1,80	2,50	4,30	VDA	VMI, IA, KM, EIM, ILTE, LKTI, LKT
A3	Įdiegti nacionalinę KKI priemonių stebėsenos sistemą su rezultato rodikliais (vadovaujantis KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologija ir bendrais – užimtumas, produktyvumas, eksportas, MTEP, dalyvavimas kultūroje)	5.6 7	4	4	4	4	1,80	2,20	4,00	KM	IA, VDA, EIM, Strata, LKT
B. VALDYMAS, KOORDINACIJA IR HORIZONTALUMAS											
B1	Sukurti KKI sektoriaus horizontalaus koordinavimo sluoksnį tarp institucijų, viešąjį KKI politikos forumą, leidžiantį koordinuoti valstybinę, regioninę ir sektorinę politiką, integruoti KKI į nacionalines transformacijas ir strategijas (Žaliają, Skaitmeninę, Inovacijų politiką).	5.7	5	5	2	2	2,25	1,10	3,35	Vyriausybės kanceliarija	EIM, FM, ŠMSM, SADM, SAM, AM, Savivaldybės, LKT, IA
C. ĮGŪDŽIAI, TALENTAI IR ŠVIETIMO SĄSAJOS											

C1	Sukurti integruotą KKI įgūdžių ir talentų vystymo programą: nuoseklūs moduliai nuo profesinio iki aukštojo mokslo (verslumas, skaitmeniniai įgūdžiai, MTEP), KKI stažuočių, mentorystės ir praktikos programos su verslu, mokslo ir technologijų centrais. Integruoti verslumo modulius į menų studijas, kuriant tarptautines stažuočių programas ir mentorystės tinklus tarp švietimo ir verslo, įskaitant MTEP veiklas.	5.3	5	5	3	2	2,25	1,35	3,60	ŠMSM	KM, Mokslo institucijos, IA, KKI asociacijos, KKI klasteriai, Investuok Lietuvoje
	Rengti periodinius KKI darbo rinkos tyrimus ir jų radinius įtraukti planuojant švietimo programas. Rengti KKI sektoriaus specialistų poreikių tyrimus ir kurti darbo rinkos poreikius atitinkančias KKI studijų programas, siekiant suderinti švietimo sistemos generuojamą pasiūlą su darbo rinkos paklausa. Vykdyti meno studijų nutraukimo priežasčių tyrimus ir sukurti paramos sistemą talentų išlaikymui.	4 5.3	4	3	3	4	1,50	1,95	3,45	Strata	VDA, ŠMSM, KM, Kurk Lietuvai, Mokslo tyrimų institucijos, LKTI
D. INFRASTRUKTŪRA, BENDRADARBIAVIMAS IR REGIONINĖ PLĖTRA											
D1	Kurti regioninius kūrybinius mazgus (angl. <i>hubs</i>) ir klasterius: fizinės ir virtualios infrastruktūros, integruojančius kultūrą, mokslą, verslą ir technologijas. Įgyvendinti tarpdisciplininius projektus, įtraukiant pramonę, kultūros organizacijas, NVO ir viešąjį sektorių, siekiant skatinti tarpsektorinį bendradarbiavimą, remiantis JK AHRC pavyzdžiu. Skatinti KKI klasterių kūrimą ir stiprinimą, užtikrinant bendradarbiavimą ir žinių mainus, kartu kuriant finansines paskatas efektyviai klasterių veiklai ir tarptautiniam įsitraukimui, remiantis JK <i>Innovate UK Business Connect</i> pavyzdžiu. Skatinti regionų vietos valdžios institucijų bendradarbiavimą kultūros srityje (pavyzdžiui, rengiant bendrus seminarus ir konferencijas), siekiant užtikrinti kokybiškų kultūros paslaugų prieinamumą už didmiesčių ribų. Skatinti talentų pritraukimą ir kompetencijų ugdymą regionuose.	2.3 5.4	5	4	3	3	1,95	1,65	3,60	KM	Savivaldybės, Kultūros centrai, IA, CPVA
D2	Vystyti bendras laboratorijas ir eksperimentines erdves kūrybinėms technologijoms ir tarpdisciplininiais projektams (pavyzdžiui, ArtTech sandbox). Kurti kūrybinių inovacijų ir tyrimų infrastruktūrą, skirtą eksperimentams,	2.3 5.1 5.7	4	4	2	2	1,80	1,10	2,90	IA	KM, Mokslo institucijos, Dizaino ir technologijų centrai, EIM

	prototipavimui ir žinių mainams, kartu plėtojant specializuotas finansavimo priemones, orientuotas į KKI technologines inovacijas, remiantis JK <i>CreaTech Frontiers</i> pavyzdžiu.											
E. INVESTICIJOS, INOVACIJOS IR FINANSAVIMAS												
E1	Diegti dedikuotą ArtTech ir tarpsektorinių inovacijų MTEP priemonę, orientuotą į tyrimus, prototipavimą ir pilotinius projektus. Plėtoti preakceleravimo (idėjos stadijos verslo modeliams ugdyti) ir akceleravimo programas, remiantis JK <i>CreaTech Frontiers</i> pavyzdžiu. Plėtoti humanitarinių mokslų tyrimų finansavimo veiklą ir skatinti MTEPI veiklą KKI industrijoje, siekiant stiprinti akademinės ir kūrybinės sričių sinergiją inovacijų plėtroje, didinti tyrimų ir inovacijų apimtį, remiantis JK AHRC pavyzdžiu.	2.3 5.1	4	5	2	2	2,10	1,10	3,20	EIM	KM, IA, CPVA, ILTE, LKT	
E2	Įdiegti tvarų KKI finansavimo modelį: viešieji fondai + rizikos kapitalas + kūrybiniai fondai, užtikrinti investuotojų apsaugą, mažinant barjerus investicijoms į KKI technologines veiklas. Įsteigti nacionalinį kūrybinių industrijų fondą, skirtą inovacijoms, tyrimams ir kūrybai skatinti, remiantis Nyderlandų kūrybinių industrijų fondo pavyzdžiu. Kurti mechanizmus privačiam kapitalui pritraukti į kūrybinių inovacijų centrus ir startuolius.	2.3 5	5	5	2	1	2,25	0,80	3,05	FM	KM, EIM, ILTE, IA, LKT, Lietuvos bankas, Asociacijos	
F. SOCIALINĖ PLOTMĖ												
F1	Identifikuoti prioritetines socialines problemas, kurioms spręsti sistemingai pasitelkiamas KKI sektorius (sveikata, švietimas, regionai, įtrauktis), kurti tarpsektorines <i>problem-based</i> partnerystes, jungiančias kūrėjus, technologijų atstovus, mokslą, viešąjį sektorių.	5.7	4	3	4	5	1,50	2,50	4,00	KM	SADM, SAM, ŠMSM, Strata, Kurk Lietuvai, LKT, EIM, Savivaldybės, IA	
F2	Įdiegti socialinių inovacijų pilotų finansavimo liniją, orientuotą į greitus, mažo masto, eksperimentinius projektus (JK <i>Better Society Capital</i> pavyzdys), didinti KKI sektoriaus kompetencijų panaudojimą socialinių problemų sprendimui.	5	4	4	3	4	1.8	1.95	3.75	KM+SADM	KM, ESFA, IA, ILTE, SAM, EIM, ŠMSM	
G. TARPTAUTIŠKUMAS IR EKSPORTAS												
G1	Sukurti KKI sektoriaus eksporto strategiją su prioritetinėmis rinkomis, matuoti tikslinių priemonių poveikį KKI sektoriaus eksportui ir kalibruoti eksporto strategiją atsižvelgiant į	5.2	5	4	4	3	1,95	1,90	3.85	IA	KM, LKI, LKC, LKT, Asociacijos	

	įgyvendinimo rezultatus. Stiprinti KKI sektoriaus eksporto programas, fokusuojantis į audiovizualinį sektorių, dizainą, programavimo paslaugas ir kūrybinių technologijų eksportą.										
G2	Didinti KKI tematikos matomumą viešojoje erdvėje. Vystyti tarptautinės rinkodaros galimybes, kompetencijas ir rinkų analizę, įskaitant eksporto kanalus pasinaudojant skaitmeninių platformų teikiamomis galimybėmis. Organizuoti tarptautines parodas ir jungtinius standus, siekiant skleisti Lietuvos KKI sektoriaus produkcijos žinomumą ir įtvirtinti ją kaip prekinį ženklą, remiantis <i>Dansk Design Center</i> pavyzdžiu	3.1 5.2	5	3	5	4	1,65	2,45	4,10	IA	KM, LKI, LKT, EIM, Asociacijos

3 priedas. Lietuvos KKI sektoriaus plėtros priemonių poveikio vertinimo metodologijoje naudojami rodikliai

Etapas	Blokas	Rodiklis	Šaltiniai	
Įnašai	Ekspertinės žinios	Mentorių/konsultantų skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Infrastruktūra	Sukurtų bendradarbystės vietų skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Viešosios paramos išteklių	Kitoms programoms skirtas biudžetas (EUR)	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
	Finansavimo paieška	Konsultacijų dėl finansavimo skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
Konsultacijų dėl finansavimo dalyvių skaičius		Vidinė statistika (IA duomenys)		
Veiklos	Konsultacijos dėl finansavimo ir pardavimų	Konsultacinių valandų skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Tinklaveikos renginiai	Renginių skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
		Dalyvių skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Mokymai ir kompetencijų stiprinimas	Mokymų skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
		Dalyvių skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Akceleravimo programos	Programų skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
		Dalyvių skaičius	Vidinė statistika (IA duomenys)	
	Dotacijų ir finansinių priemonių skirstymas	Dotacijų suma (EUR)	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
paramą gavusių įmonių skaičius		VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų	
Produktai	Konsultuoti KKI subjektai	KKI subjektai, gavę konsultacinę pagalbą, skirtą pritraukti papildomą finansavimą KKI veiklos plėtrai iš įvairių šaltinių (viešos ir privačios lėšos, ES fondai, subsidijos, paskolos ir kt.)	Vidinė statistika (IA duomenys)	KKI subjektų apklausa
		KKI subjektai, gavę konsultacinę pagalbą, skirtą padidinti KKI produktų ir (ar) paslaugų pardavimo pajamas	Vidinė statistika (IA duomenys)	KKI subjektų apklausa
		KKI subjektai, gavę konsultacinę pagalbą, skirtą padidinti KKI produktų ir (ar) paslaugų eksportą	Vidinė statistika (IA duomenys)	KKI subjektų apklausa
		KKI subjektai, gavę konsultacinę pagalbą, skirtą užmegzti tarptautines partnerystes KKI veiklos plėtrai	Vidinė statistika (IA duomenys)	KKI subjektų apklausa
	Sukurtos partnerystės	Naujų partnerystės skaičius	KKI subjektų apklausa	
		Tarpsektorinių projektų skaičius	KKI subjektų apklausa	
		Naujų produktų/paslaugų skaičius	KKI subjektų apklausa	

	Sukurtos inovacijos/produktai	Naujų patentų skaičius	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
	Paramą gavę KKI subjektai	Įmonių skaičius pagal dydį	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
Rezultatai	Užmegztos tarptautinės partnerystės	KKI subjektai, užmezgę tarptautines partnerystes KKI veiklos plėtrai (per 3 metus po konsultacijų ir (ar) dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose)	KKI subjektų apklausa		
		Konsultacijų sulaukę KKI subjektai, užmezgę tarptautines partnerystes KKI veiklos plėtrai (per 3 metus po konsultacijų ir (ar) dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose)	KKI subjektų apklausa		
	Padidėjęs eksportas	KKI subjektai padidinę KKI produktų ir (ar) paslaugų eksportą bent 5%. per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
		Konsultacijų sulaukę KKI subjektai, padidinę KKI produktų ir (ar) paslaugų eksportą bent 5%. per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
		KKI sektoriaus eksporto augimas (EUR)	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
	Padidėję pardavimai	KKI subjektai padidinę KKI produktų ir (ar) paslaugų pardavimo pajamas bent 5-10%. per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
		Konsultacijų sulaukę KKI subjektai, padidinę KKI produktų ir (ar) paslaugų pardavimo pajamas bent 5-10%. per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
	Pritrauktos lėšos	KKI subjektai pritraukę papildomą finansavimą KKI veiklos plėtrai iš įvairių šaltinių (viešos ir privačios lėšos, ES fondai, subsidijos, paskolos ir kt.) per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
		Konsultacijų sulaukę KKI subjektai, pritraukę papildomą finansavimą KKI veiklos plėtrai iš įvairių šaltinių (viešos ir privačios lėšos, ES fondai, subsidijos, paskolos ir kt.) per 3 metus po suteiktų konsultacijų	KKI subjektų apklausa		
		Privačios investicijos, papildančios viešąją paramą, iš kurių dotacijos, finansinės priemonės (EUR)	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš

					administruojančių institucijų
	Naujų produktų/paslaugų komercializacija	Atsipirkę nauji produktai/paslaugos visuose KKI subjektuose	KKI subjektų apklausa		
		Atsipirkę nauji produktai/paslaugos konsultacijų sulaukusiuose KKI subjektuose	KKI subjektų apklausa		
Poveikis industrialijai	KKI veiklos plėtra	Šalių, importuojančių KKI subjektų produkciją, skaičius	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
		Šalių, importuojančių KKI subjektų, gavusių konsultacinę pagalbą, produkciją, skaičius	KKI subjektų apklausa		
	KKI sektoriaus produkcijos augimas	KKI sektoriaus produkcijos augimas palyginti su 2016 m., %	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
	Naujos darbo vietos	Sukurtų darbo vietų KKI sektoriuje skaičius	KKI subjektų apklausa	VDA duomenys	Duomenys tiesiogiai iš administruojančių institucijų
		KKI subjektuose, gavusiuose konsultacinę pagalbą, sukurtų darbo vietų skaičius	KKI subjektų apklausa		
	Pažangių technologijų integracija į sektorių	KKI subjektai, integravę naujas technologijas	KKI subjektų apklausa		
		Konsultacijas gavę KKI subjektai, integravę naujas technologijas	KKI subjektų apklausa		
Naujų technologijų skaičius		KKI subjektų apklausa			