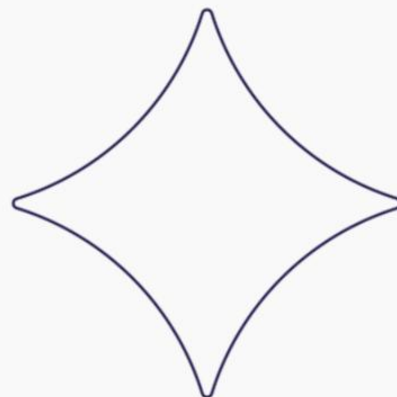




**Lietuva
2050**

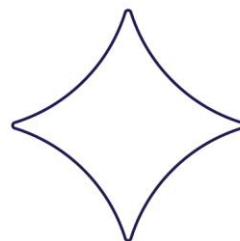


Su viešuoju valdymu susijusių globalių tendencijų ir ateities scenarijų apžvalga

2025 m. lapkričio 28 d.

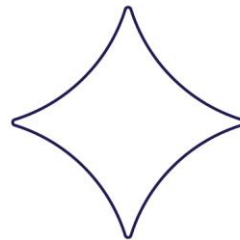


LIETUVOS
RESPUBLIKOS
VYRIAUSYBĖ



TURINYS

Įvadas	2
2025-2035 m. tendencijos	4
Demokratinis nuosmukis	5
Pasitikėjimas institucijomis ir vieni kitais	7
Populizmas	9
Įvairovės ir įtraukties didėjimas	10
Demografinė krizė	11
Europos Sąjungos paramos mažėjimas	12
Darbo rinkos ir formų kaita	14
Visuomenės patalka	15
Viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystė	17
Parengties kultūros svarba	18
Tiekimo grandinių saugumo poreikis	19
Šnipinėjimas kibernetinėje erdvėje	20
Agresyvi Rusijos laikysena	21
2035-2045 m. tendencijos	23
Aktyvus perėjimas prie dekarbonizacijos	24
Technologijų vystymasis ir integracija	25
Tarptautinio bendradarbiavimo silpnėjimas	26
Tiesos jausmo praradimas	28
2045-2050 m. tendencijos	29
Korporacijų įtakos augimas	30
Ekonominio augimo pabaiga	31
Žaibiška kibernetinė ataka	32
Klimato kaita	33
Apibendrinimas	34
Šaltiniai	36



ĮVADAS

Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ iki 2035-ųjų viena pagrindinių svertinių iniciatyvų yra numatyta viešojo valdymo pertvarka. Vizijoje „Lietuva 2050“ nurodytos **svarbiausios viešojo valdymo pertvarkos sritys yra: valstybės tarnybos stiprinimas** (gebėjimai, motyvacija, darbo sąlygos), **valdymo sistemos stiprinimas** (valdymo sistemos peržiūra, sprendimų decentralizacija, funkcijų perdavimas nevyriausybinėms organizacijoms ir privačiam sektoriui, atskaitomybės didinimas, teismų stiprinimas) ir **valdžios kaip paslaugos principas** (e. valstybė, viešojo sektoriaus gebėjimai).¹

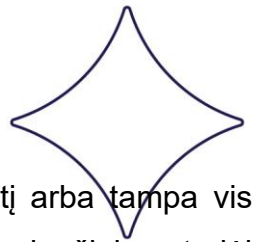
Apžvalga parengta įgyvendinant Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“ įgyvendinimo koncepcijoje numatytus viešojo valdymo pertvarkai skirtus veiksmus. Šios **apžvalgos tikslas – identifikuoti Lietuvos viešajam valdymui aktualias ateities tendencijas, išgryninti ateities iššūkius ir galimybes.**

Šioje apžvalgoje pristatomos ateities tendencijos, parengtos naudojantis bendradarbiavimo platforma „Futures Platform“, suteikiančia prieigą prie ekspertų pateiktų ateities įžvalgų. Platformos informacija atrenkama iš patikimų šaltinių ir patvirtinama ekspertų komandos. Apžvalgoje remtasi Europos Komisijos Europos strateginės ir politinės analizės sistemos (ESPAS) įžvalgomis, pateiktomis „Choosing Europe's future. Global trends to 2040“ (2024) dokumente. Be to, tendencijos atrinktos pasitelkiant Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) analitines studijas, kuriose nagrinėjamos megatendencijos ir ateities iššūkiai konkrečiose viešosios politikos srityse (2022, 2023). Tendencijų rengimo procese papildomai naudoti dirbtinio intelekto įrankiai.

Ateities tendencijos atrinktos pagal numatomą poveikį viešajam valdymui, svarbą Lietuvos valstybės ateičiai ir pagal jų stiprumą (stiprėjanti, silpnėjanti, įsitvirtinusi, laukinė korta).

Ateities tendencijos yra skirstomos pagal skirtingus laikotarpius (2025–2035 m., 2035–2045 m. ir 2045-2050 m.) ir kategorijas:

¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Viešojo valdymo pertvarka Vizijoje „Lietuva 2050“. Pristatymas, skaidrė Nr. 5.



- **Stiprėjanti** (angl. *Strengthening*): tendencija, kuri įgauna pagreitį arba tampa vis labiau pastebima laikui bėgant. Ji rodo augimą, didėjančią įtaką ar pripažinimą, todėl tikėtina, kad ateityje turės reikšmingą poveikį;
- **Silpnėjanti** (angl. *Weakening*): tendencija, kuri praranda pagreitį, įtaką ar aktualumą. Nors ji vis dar egzistuoja, pastebimi mažėjimo ženklai, todėl tikėtina, kad ateityje turės mažesnį poveikį arba išnyks;
- **Įsitvirtinusi** tendencija (angl. *Established*): gerai žinoma ir plačiai pripažinta tendencija, kuri jau daro reikšmingą poveikį dabartinei situacijai ir, tikėtina, turės įtakos ateityje;
- **Laukine korta** (angl. *Wild Card*) vadinamas įvykis ar reiškinys, kuris gali turėti didelį, trikdantį poveikį. Laukinės kortos yra sunkiai nuspėjamos, bet gali iš esmės pakeisti ateities scenarijus.

2025–2035 M. SVARBIAUSIOS ĮŽVALGOS

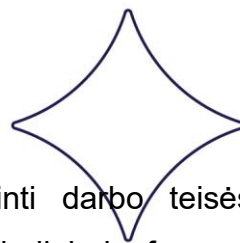
2025–2035 m. laikotarpyje spartėja geopolitiniai procesai, technologijų vystymasis ir visuomenės struktūros transformacija. Šie veiksniai gali sukelti tiesiogines pasekmes viešojo valdymo ir valstybės institucijų veiksmingumui, pasitikėjimui valstybe ir visuomenės stabilumui.

Viešajam valdymui svarbiausios stiprėjančios tendencijos šiame laikotarpyje: **demokratijos nuosmukis, įvairovės ir įtraukties didėjimas, demografinė krizė, Europos Sąjungos paramos mažėjimas, visuomenės patalka** (angl. *crowdsourcing*), **viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių partnerystė, parengties kultūros svarba, tiekimo grandinių saugumo poreikis, šnipinėjimas kibernetinėje erdvėje ir agresyvi Rusijos laikysena**. Reaguodamas į šias tendencijas, viešasis valdymas turės stiprinti demokratines institucijas, užtikrinti socialinį atsparumą, plėtoti saugumo ir parengties sistemas, efektyvinti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir kurti įtraukų, skaidrų ir krizėms atsparų valdymą.

Viešajam valdymui bus svarbu atsižvelgti į **demografinės krizės** poveikį tiek planuojant paslaugų organizavimą, tiek valdant ilgalaikius valstybės išteklius. Visuomenės poliarizacija reikalaus tikslinių sprendimų, kurie skatintų socialinę sanglaudą ir mažintų nelygybę. Taip pat viešasis valdymas turės prisitaikyti prie **Europos Sąjungos paramos Lietuvai pokyčių**, vystyti strateginį planavimą ir peržiūrėti finansavimo šaltinius bei kryptis.

Technologinės, informacinės ir geopolitinės grėsmės, tokios kaip **šnipinėjimas kibernetinėje erdvėje** bei **agresyvi Rusijos laikysena**, reikalauja kibernetinio ir nacionalinio saugumo stiprinimo priemonių ir koordinuotų institucijų veiksmų. **Parengties kultūros skatinimas, tiekimo grandinių saugumo užtikrinimas ir bendradarbiavimas su privačiu ir nevyriausybiniais sektoriais** taps ilgalaikės valdymo strategijos dalimi, garantuojančia valstybės atsparumą krizių metu.

Be stiprėjančių tendencijų, viešasis valdymas turi atsižvelgti ir į įsitvirtinusias tendencijas – **populizmą ir darbo rinkos bei formų kaitą**. Populizmo įtaka politiniams procesams gali didinti poliarizaciją, o didelė poliarizacija – sudaryti dar geresnes sąlygas iškilti populistinėms jėgoms, todėl aktualu stiprinti institucijų atsparumą ir užtikrinti skaidrumą



valdyme. Tuo tarpu darbo rinkos transformacija reikalauja atnaujinti darbo teisės reguliavimą, nes tradiciniai darbo santykių modeliai nebepakankamai atspindi darbo formas, technologijų poveikį, kintančius darbuotojų lūkesčius ir lankstesnius užimtumo modelius.

Viešajam valdymui, reaguojant į šias tendencijas, svarbu:

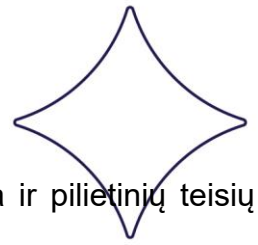
- **į sprendimų priėmimo procesą įtraukti visuomenę** bei užtikrinti valstybės institucijų skaidrumą, atskaitomybę ir veiksmingą komunikaciją su visuomene;
- **skatinti pilietines iniciatyvas**, sudarant palankias sąlygas gyventojams aktyviai dalyvauti demokratinuose procesuose;
- užtikrinti **viešųjų paslaugų, atliepančių skirtingų grupių poreikius, kokybę ir prieinamumą**;
- **į strateginius planus įtraukti galimus Europos Sąjungos paramos pokyčius** ir ieškoti naujų finansavimo šaltinių;
- **gerinti viešojo sektoriaus darbo sąlygas** ir **siekti konkurencingumo** darbo rinkoje;
- integruoti **naujus viešojo valdymo modelius – viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, visuomenės patalką**;
- **puoselėti bendradarbiavimą** tarp skirtingų institucijų ir sektorių (savivaldos, NVO, verslų, bendruomenių, privačių subjektų);
- **koordinuotai ir greitai reaguoti** į hibridines, kibernetines, informacines ir karines grėsmes bei netikėtus išpuolius prieš svarbiausią infrastruktūrą.

DEMOKRATINIS NUOSMUKIS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2035 M.)

Kontekstas

Pastaraisiais dešimtmečiais pasaulyje ryškėja demokratijos nuosmukio tendencija. Pastebima, kad nuo 2005 m. demokratinėmis laikomų šalių skaičius mažėja. Prastėja demokratijos kokybė – silpsta piliečių pasitikėjimas politinėmis institucijomis ir pačios demokratijos veikimu, manoma, jog sistema nepajėgia efektyviai spręsti ekonominių iššūkių, užtikrinti socialinio teisingumo.

Su išbandymais susiduria vienas svarbiausių demokratijos principų – teisės viršenybė. Nyksta teismų nepriklausomumas, dažnėja politizuotas valdžios kišimasis į



teisinės sistemos veiklą. Tai sudaro prielaidas piktnaudžiavimui valdžia ir pilietinių teisių ribojimui.

Didelę įtaką demokratijai daro informacinės erdvės pokyčiai. Socialiniuose tinkluose plintanti dezinformacija, misinformacija ir neapykantos kalba, kartu su uždaru informacinių burbulų formavimusi skatina visuomenės poliarizaciją.

Autoritariniai režimai išnaudoja demokratinių sistemų pažeidžiamumą, kad sumažintų pasitikėjimą demokratinėmis institucijomis ir dar labiau skatintų poliarizaciją. Tai daroma pasitelkiant informacines kampanijas, hibridines atakas.

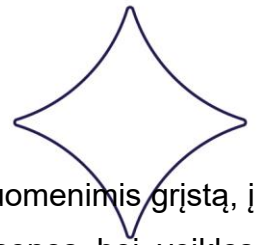
Demokratijos eroziją taip pat gilina socialiniai, demografiniai, sociokultūriniai ir ekonominiai veiksniai – nelygybė, pragyvenimo sunkumai, socialinė atskirtis ir ribotos galimybės dalyvauti visuomeniniame bei politiniame gyvenime. Tai gali skatinti nusivylimą valstybės aparatu. Dėl aktyvaus pilietinio veikimo įpročių stokos piliečiai retai dalyvauja politinių partijų ar pilietinių organizacijų veiklose, silpnėja visuomenės įsitraukimas į politinius procesus. Tiesa, ribotą piliečių dalyvavimą politinių partijų ir pilietinių organizacijų veikloje lemia ir kiti socialiniai bei kultūriniai veiksniai.

Nors didelės visuomenės grupės kartais sugeba mobilizuotis ir apginti demokratijos vertybes, tačiau išlieka struktūriniai iššūkiai (pvz., autoritarinių režimų vykdoma dezinformacija ir nedemokratiškų vertybių sklaida), keliantys grėsmę universalioms laisvės ir teisingumo idėjoms.²

Poveikis viešajam valdymui

Demokratijos nuosmukio akivaizdoje viešasis valdymas turi išlikti patikimas, atsparus ir gebantis veikti efektyviai. Svarbu stiprinti teisės viršenybės laikymąsi ir sprendimus priimti remiantis duomenimis bei visuomenės dalyvavimu, o ne tik politiniais interesais. Kartu aktualu skatinti pilietinį dalyvavimą – nuo įsitraukimo į organizacijų veiklas ir pilietines iniciatyvas iki didesnio dėmesio pilietiškumo ugdymui, užtikrinant realų piliečių įgalinimą dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose ir spręsti jiems reikšmingas problemas.

² Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 33–34, STRATA (2023). Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras, p. 13–14 ir *Strategy and Policy Analysis System (ESPAS)* (2024). *Choosing Europe's future. Global trends to 2040*, p. 49–51.



Reaguojant į sumažėjusį pasitikėjimą institucijomis, būtina kurti duomenimis grįstą, į rezultatus ir jų poveikį orientuotą biudžetinių ir viešųjų įstaigų valdysenos bei veiklos vertinimo sistemą, kuri, konsultuojantis su ekspertais ir įstaigų atstovais bei įgalinant piliečius dalyvauti sprendimuose, leistų standartizuotai stebėti veiklas, stiprinti sprendimų priėmimą ir mažinti biurokratiją.

Viešosios paslaugos turi būti prieinamos visiems, todėl verta plėtoti jų skaitmeninimą ir decentralizuotus paslaugų teikimo modelius. Taip pat labai svarbu užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę. Kartu viešasis valdymas turi remtis tarpinstituciniu bendradarbiavimu, atvira ir savalaiki komunikacija bei pilietinės visuomenės įtraukimu.

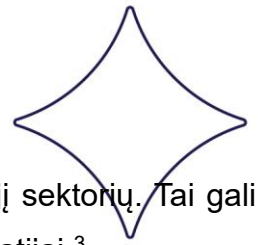
Įvairūs globalūs iššūkiai, kaip migracija, klimato kaita arba vertybiškai sudėtingai visuomenėje priimami klausimai, kaip LGBTQ+ teisės, dirbtinio intelekto (toliau – DI) reguliavimas, gali būti sudėtingai sprendžiami politiniu lygmeniu, todėl itin svarbu išbandyti naujas demokratinio veikimo praktikas, kurios įtrauktų gyventojus į diskusijas ir sprendimų priėmimo procesus.

PASITIKĖJIMAS INSTITUCIJOMIS IR VIENI KITAIŠ SILPNĖJANTI TENDENCIJA (2025–2027 M.)

Kontekstas

Pasaulio demokratijose pastebimas mažėjantis pasitikėjimas vieni kitais ir institucijomis – valdžia, žiniasklaida. Pasitikėjimo nuosmukį lemia nelygybė, dezinformacija, DI sugeneruoti vaizdai, politinės įtampos, ekonominės problemos, socialinė nelygybė, viešųjų paslaugų kokybės prastėjimas, netinkamas viešųjų lėšų naudojimas, skaidrumo ir atskaitomybės trūkumas. Tiesa, pastebima, kad piliečių pasitikėjimui valdžia didžiausią įtaką turi kompetencija ir vertybėmis grįstas sprendimų priėmimas sudėtingose politinėse situacijose.

Pasitikėjimo trūkumas gali kelti rimtų problemų visuomenės sanglaudai ir instituciniam veiksmingumui. Gali augti nusikalstamumas, žmonės vis atsargiau bendrautų tarpusavyje, mažėtų dalyvavimas pilietinėse veiklose, rinkimuose. Valdžios institucijos susidurtų su sunkumais priimant sudėtingus sprendimus krizių akivaizdoje, dėl pasitikėjimo trūkumo visuomenė abejotų sprendimų pagrįstumu. Mažėjant pasitikėjimui valdžios



institucijomis, gali tapti sunku pritraukti kvalifikuotus specialistus į viešąjį sektorių. Tai gali sukelti pavojų svarbiausioms Vakarų institucinėms struktūroms ir demokratijai.³

Poveikis viešajam valdymui

Pasitikėjimo valdžios institucijomis didinimas yra vienas iš pagrindinių dabarties ir ateities iššūkių, reikalaujantis sisteminio požiūrio ir priemonių, kurie užtikrintų piliečių realų dalyvavimą sprendimų priėmimo ir institucijų veiklos skaidrumą bei atskaitomybę. Kartu valstybės institucijos turės užtikrinti aiškią komunikaciją su visuomene. EBPO pabrėžia, kad kryptinga valstybės atvirumo politika (atviras valdymas, angl. *open government*) yra vienas iš pagrindinių įrankių stiprinti demokratiją ir auginti piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis⁴.

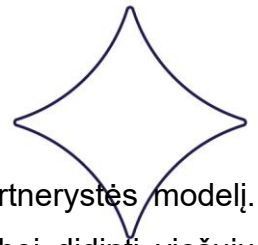
Viešajam valdymui svarbu stiprinti piliečių pasitikėjimą institucijomis ir vieni kitais. Verta remti vietos bendruomenių veiklas, projektus, savanorystę ir iniciatyvas, kurios įtraukia skirtingų grupių asmenis. Tokiose veiklose žmonės atranda bendraminčių ir formuoja tarpusavio pasitikėjimą. Be to, reikia siekti, kad neatsirastų vietos „mes“ ir „jie“ atskirčiai, todėl svarbu mažinti socialinę ir ekonominę nelygybę bei kurti atsparumą dezinformacijai ir poliarizacijai.

Bus prasminga didinti piliečių įtraukimą, skatinti dialogą ir praktiškai įgyvendinti deklaruojamas vertybes. Svarbų vaidmenį čia gali atlikti ir duomenų bei teisėkūros atvirumas, leidžiantis piliečiams geriau suprasti valdžios sprendimus ir stebėti lėšų naudojimą.

Svarbu, kad viešasis valdymas ir toliau plėtotų svarstomosios, dalyvaujamosios demokratijos įgyvendinimą, ieškotų būdų, kaip įtraukti piliečių patirtį ir kompetencijas sprendžiant sudėtingas visuomeninės problemas, skatintų jų dalyvavimą sprendimų priėmimo, užtikrintų įvairių socialinių grupių įtraukimą bei siektų tvaresnio bendradarbiavimo modelio. Taip pat aktualu stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijas viešosios komunikacijos, bendradarbiavimo ir piliečių įtraukimo srityse bei plėtoti viešojo,

³ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 10–12, p. 14–16 ir STRATA (2023). Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras, p. 13.

⁴ OECD (2023), *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>.



nevyriausybinių ir privataus sektorių bendradarbiavimą, orientuotą į partnerystės modelį. Galiausiai, vertinga stiprinti viešųjų paslaugų prieinamumą ir kokybę bei didinti viešųjų paslaugų pasiekiamumą visoje šalies teritorijoje.

POPULIZMAS

ĮSITVIRTINUSI TENDENCIJA (2025–2035 M.)

Kontekstas

Pasaulyje jau kurį laiką stebimas populistinių jėgų iškilimas, kuris kelia susirūpinimą dėl demokratijos stabilumo. Net demokratiu būdu išrinkta valdžia kartais ima silpninti nepriklausomas institucijas, riboti žiniasklaidos laisvę, mažinti teismų nepriklausomumą ir koncentruoti valdžią savo rankose, taip palaipsniui mažindama demokratijos kokybę. Tai lemia įvairios socialinės ir ekonominės priežastys – finansų krizės, migrantų srautai, pandemijos, socialinės įtampos, kariniai konfliktai, taip pat visuomenėse jaučiamas nusivylimas politinėmis partijomis, valdžios institucijų sprendimais ir veiksmais.

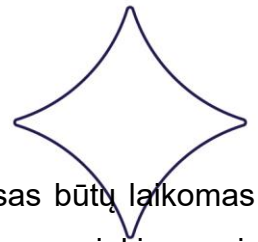
Tai – puiki terpė iškilti populistams. Populistinės jėgos siūlo paprastus sprendimus į kompleksines, sudėtingas problemas, kritikuoja valdžią ir akcentuoja priešpriešą tarp „paprastų žmonių“ ir „elito“.

Socialiniai tinklai ir DI kuriamas turinys sudaro sąlygas dar lengvesnei dezinformacijos ir populistinių naratyvų sklaidai. Tokia politinė kultūra ir atmosfera stiprina konfrontaciją tarp skirtingų visuomenės grupių, darosi sunku rasti konstruktyvius ir valstybei bei visuomenei naudingus kompromisus, kyla pavojus demokratijai ir politiniam stabilumui.⁵

Poveikis viešajam valdymui

Norint suvaldyti populizmo keliamus iššūkius, svarbu didinti demokratiškas institucijų atsparumą, gilinti dialogą su visuomene ir spręsti visuomenines problemas, kuriomis pasinaudojus galimai iškiltų populistinės jėgos. Viešasis valdymas turi užtikrinti sprendimų priėmimo skaidrumą, taip gali būti sumažinama erdvė nepagrįstoms manipuliacijoms. Svarbu stiprinti gyventojų pasitikėjimą valdžia, sukurti aplinką, kurioje piliečiai galėtų

⁵ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 29–30.



pagrįstai tikėtis pokyčių. Verta ugdyti politinę kultūrą, kurioje kompromisas būtų laikomas vertybe, o ne silpnumo ženklu. Viešasis valdymas turi užtikrinti visiems pasiekiamas ir kokybiškas viešąsias paslaugas, kurios atlieptų skirtingų visuomenės grupių poreikius ir mažintų socialinę nelygybę.

Ilgalaikis atsakas į populizmą yra efektyvus ir teisingas viešasis valdymas – gebėjimas realiai spręsti gyventojų problemas, mažinti socialinę ir regioninę atskirtį, užtikrinti, kad visuomenės grupės nesijaustų paliktos nuošalyje.

ĮVAIROVĖS IR ĮTRAUKTIES DIDĖJIMAS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2026 M.)

Kontekstas

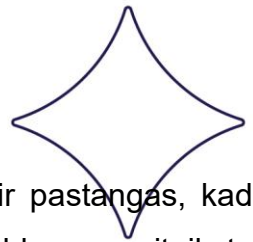
Stiprėjantis įtraukties ir įvairovės vertybių integravimas atspindi siekį atliepti įvairių žmonių poreikius. Ši tendencija apima tiek lyčių, tautybių, rasės ar religijos įvairovę, tiek ir kultūrinius, socialinės padėties, amžiaus skirtumus, seksualinės orientacijos, negalios bei įvairius pasaulėžiūros aspektus. Siekiama užtikrinti lygybę ne tik per formaliai užtikrinamas lygias teises, bet ir aktyviai šalinant sisteminės kliūtis, kurios trukdo kai kurioms visuomenės grupėms pasinaudoti tomis pačiomis galimybėmis. Taip pat kuriama įtrauki aplinka, kur kiekvienas žmogus jaučiasi matomas, vertinamas ir gali pilnavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime.

Vis dėlto institucijoms kyla sunkumų prisitaikyti prie įvairovės ir įtraukties integravimo. Visuomenėje vis dar egzistuoja stereotipai ir stigmos tam tikrų asmenų grupių atžvilgiu, o pokyčiai dažnai sulaukia pasipriešinimo. Šios temos tampa politinių debatų objektu. Todėl valdžios institucijos turi formuoti pozityvią socialinę aplinką ir rasti būdus, kaip užtikrinti, kad nei viena socialinė grupė nebūtų diskriminuojama ir marginalizuojama.⁶

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas vis dažniau susiduria su poreikiu atsižvelgti į įvairovės ir įtraukties aspektus. Tai reiškia jautrumą skirtingų visuomenės grupių poreikiams, lygių galimybių

⁶ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 21–22.



užtikrinimą, diskriminacijos mažinimą, socialinio teisingumo stiprinimą ir pastangas, kad priimami sprendimai būtų teisingi visiems. Svarbu, kad viešasis valdymas pritaikytų paslaugas pagal skirtingų grupių poreikius. Tai apima prieinamą skaitmeninę infrastruktūrą, lengvai suprantamą komunikaciją, paslaugas įvairiomis kalbomis, prieinamumą žmonėms su negalia bei identifikavimą grupių, kurios yra nepakankamai atstovaujamos ar susiduria su sunkumais.

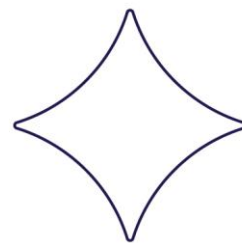
Viešasis sektorius turi rūpintis savo organizacine kultūra ir užtikrinti lygiavertes sąlygas darbuotojams nepriklausomai nuo jų kilmės, lyties, amžiaus ar kitų tapatybės aspektų. Įtraukties ir įvairovės vertybių integravimas stiprina socialinę sanglaudą, produktyvumą, žmonės jaučiasi išgirsti, yra labiau linkę prisidėti prie bendrų tikslų.

DEMOGRAFINĖ KRIZĖ STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2035 M.)

Kontekstas

Lietuvoje vis labiau ryškėja gilėjanti demografijos krizė. Šalies visuomenė sensta, o darbingo amžiaus žmonių dalis traukiasi. Prognozės rodo, kad artimiausiais dešimtmečiais Lietuva gali tapti viena vyriausių Europos valstybių. Demografinę kaitą nulėmė žemas gimstamumas, ilgesnė gyvenimo trukmė ir dideli emigruojančio jaunimo skaičiai iš Lietuvos 2000–2018 m. Nors dalis emigrantų sugrįžta, tačiau bendras darbo jėgos balansas išlieka neigiamas. Be to, gyventojai labiau linkę įsikurti didžiuosiuose miestuose, dėl ko nyksta regionai. Dėl šių procesų amžiaus struktūra yra iškreipiama – mažėja vaikų, jaunimo, o vyresnio amžiaus gyventojų dalis didėja.

Tokie demografiniai pokyčiai turi rimtų pasekmių šalies ekonomikai, viešajam sektoriui ir visuomenei. Mažėjant dirbančiųjų skaičiui, mažėja ir mokesčių įplaukos, didėja finansinis spaudimas socialinės apsaugos ir sveikatos apsaugos sistemoms. Nuolat mažėjantis dirbančiųjų skaičius turi išlaikyti vis didesnę vyresnio amžiaus asmenų dalį. Nenuspėjami imigrantų srautai dalinai kompensuoja darbo jėgos trūkumą, tačiau kelia integracijos ir kultūrinių skirtumų iššūkius. Sprendimų priėmėjai susiduria su nesutarimais dėl integracijos politikos ir saugumo užtikrinimo. Tarptautiniu lygmeniu tampa aktuali teisėtos migracijos politika. Taip pat auga visuomenės poliarizacija ir socialinė įtampa, pasireiškianti rasizmo ir diskriminacijos išraiškėmis.



Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turės spręsti demografinės krizės keliamas problemas ir prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės struktūros. Svarbu gerinti viešojo sektoriaus darbo sąlygas, skatinti darbo mobilumą ir leisti žmonėms lanksčiai derinti darbą su šeimos ar sveikatos poreikiais. Be to, vertinga stiprinti kartų solidarumą, skatinant jaunesnės kartos rūpinimąsi vyresniąja. Siekiant prisitaikyti prie demografinės krizės padarinių, viešasis valdymas turi daugiau dėmesio skirti darbuotojų perkvalifikavimui ir naujų technologijų diegimui, kad būtų užtikrintas efektyvesnis paslaugų teikimas.

Mažėjant darbingo amžiaus gyventojų skaičiui, viešasis valdymas turės peržiūrėti mokestines sistemas. Dėl mažesnių įplaukų į valstybės biudžetą, reikės ieškoti būdų, kaip užtikrinti stabilų valstybės aparato, socialinės apsaugos ir sveikatos apsaugos sistemų finansavimą. Pavyzdžiui, didinti turto ar kapitalo apmokestinimą, mažinti šešėlinę ekonomiką, teisingai paskirstyti mokestinę naštą ir skatinti investicijas į aukštą pridėtinę vertę kuriančius sektorius.

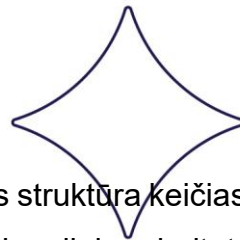
Taip pat aktualu skatinti emigrantus sugrįžti ir reintegruoti. Viešajam valdymui svarbu sudaryti palankias sąlygas grįžtantiems piliečiams – padėti su darbo vietų paieška bei kvalifikacijos tobulinimu. Dėmesys turėtų būti skiriamas reemigrantų šeimų ir jų vaikų švietimo programoms, siekiant užtikrinti sklandų jų sugrįžimą į Lietuvos visuomenę.

Kita svarbi kryptis – vyresnio amžiaus žmonių įtraukimas į darbo rinką. Viešasis valdymas galėtų mažinti įsidarbinimo kliūtis, skatinti darbdavius priimti vyresnius darbuotojus. Galėtų būti vykdomas laipsniškas darbuotojų perėjimas į pensiją arba skiriamos finansinės paskatos tęsti darbą sulaukus pensinio amžiaus.

EUROPOS SAJUNGOS PARAMOS MAŽĖJIMAS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2028–2034 M.)

Kontekstas

2027 m. nustos veikti 2021–2027 m. Europos Sąjungos (ES) fondų investicijų programa, kurią sudarė Europos regioninės plėtros, Europos socialinio fondo +, Sanglaudos ir Teisingos pertvarkos fondų lėšos, skirtos užtikrinti ilgalaikę ekonominę bei socialinę gerovę ir Lietuvos ekonomikos atsparumą bei konkurencingumą. Diskusijos dėl naujos



daugiametės ES biudžeto perspektyvos 2028–2034 m. rodo, kad paramos struktūra keičiasi – fondai bus reorganizuojami, lėšų skirstymas bus labiau susietas su nacionalinių prioritetų ir reformų eiga.

Paramos pokyčius lemia saugumo, gynybos, konkurencingumo, migracijos, energetikos ir atsparumo klimato kaitai iššūkiai. Taip pat skiriamų lėšų Lietuvai dydis gali keistis dėl gerėjančios valstybės ir regiono ekonominės būklės. ES paramos mažėjimo tendencija gali lemti, kad projektai, kurie iki šiol buvo finansuojami iš ES sanglaudos lėšų (infrastruktūra, regionų plėtra, socialinės programos), ateityje turės būti finansuojami iš nacionalinių ar privačių šaltinių.⁷

Poveikis viešajam valdymui

Viešajam valdymui svarbu pasiruošti ir prisitaikyti prie besikeičiančios ES paramos. Bus aktualu ne tik stiprinti strateginį planavimą, rezultatų vertinimą, užtikrinti reformų vykdymą bei pažangą, bet ir gerinti tarpinstitucinį koordinavimą. Viešasis sektorius turės ieškoti naujų finansavimo šaltinių, pagrįstų nacionaliniais ištekliais arba mišriais finansavimo modeliais (įtraukiant verslus, NVO). Pokyčiai reikalaus projektų valdymo ir finansinio planavimo kompetencijų bei gebėjimų efektyviai paskirstyti išteklius ir pasirinkti strateginius prioritetus. Taip pat bus svarbu skatinti darbuotojų analitinius įgūdžius ir duomenų valdymą, kad institucijos galėtų įvertinti poreikius ir prioretizuoti projektus.

⁷ Tendencijos aprašymas remiasi ES investicijomis. (2021, lapkričio 24). *Apie 2021–2027 m. ES fondų investicijų programą.* (<https://esinvesticijos.lt/apie-programas/2021-2027-m-es-fondu-investiciju-programa/apie-2021-2027-m-es-fondu-investiciju-programa>) ir Atstovybė Lietuvoje. (2025, liepos 17). *Europos Komisija pristatė pasiūlymą dėl 2028–2034 m. ES biudžeto.* (<https://lithuania.representation.ec.europa.eu/news/europos-komisija-pristate-pasiulyma-del-2028-2034-m-es-biudzeto-2025-07-17-lt>)

Kontekstas

DI, automatizacijos ir robotizacijos proveržis iš esmės keičia ne tik tai, ką žmonės dirba, bet ir kaip jie dirba. Keičiasi darbo vieta, darbuotojų vaidmuo bei darbo jėgos poreikis – vis daugiau procesų perima technologijos, kinta žmogaus funkcija. Tradicinės darbovietės veiklas organizuoja virtualiose arba hibridinėse erdvėse, tad nuotolinis darbas tampa norma, o lankstūs užimtumo modeliai – kasdienybė. Šie pokyčiai atveria naujų galimybių, bet kartu kelia ir grėsmių: dėl automatizacijos bei DI dalis darbuotojų gali likti be darbų.

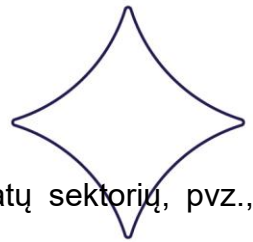
Tuo pačiu metu populiarėja nestandartinės darbo formos – platforminis, laisvai samdomas darbas, leidžiantis derinti lankstumą ir savarankiškumą. Tačiau tai taip pat didina neapibrėžtumą dėl socialinių garantijų, pastovaus uždarbio bei darbo ir poilsio ribų. Atsaku į šiuos pokyčius tampa keturių darbo dienų savaitė. Tiesa, šis sprendimas nėra vienintelis ar universaliai pritaikomas skirtingiems sektoriams.

Tyrimai rodo, kad toks darbo organizavimas skatina produktyvumą, gerina darbuotojų sveikatą, mažina anglies dioksido emisijas ir prisideda prie lyčių lygybės. Vis dėlto toks modelis tinka ne visiems sektoriams ir ne visiems darbuotojams yra prieinamas. Skirtingos sąlygos kelia nesutarimus visuomenės tarpe.⁸

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turės prisitaikyti prie besikeičiančios darbo rinkos ir formų. Viešasis sektorius, kaip darbdavys, turės ne tik kurti patrauklias darbo sąlygas (lankstų darbo grafiką, nuotolinio darbo galimybes, psichologinę pagalbą ir motyvacinę sistemą, kuri atitiktų darbuotojų lūkesčius), bet ir transformuoti darbo kultūrą, modernizuoti vadovavimo modelius ir investuoti į skaitmenizavimą. Taip viešojo sektoriaus institucijos turės peržiūrėti darbinamų asmenų darbo formas ir didinti įvairovę siekiant sukurti patrauklias pozicijas. Kartu svarbu peržiūrėti ir viešojo sektoriaus darbuotojų atrankos procesus, kad jie atspindėtų naujus poreikius ir skatintų talentų pritraukimą. Siekiant įvairialypės darbuotojų

⁸ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 90–92, p. 180–181, p. 192–194.



patirties, galėtų būti organizuojamos darbuotojų komandiruotes į privatų sektorį, pvz., startuolius.

Aktualu peržiūrėti švietimo ir profesinio mokymosi programas, kad jos atitiktų naujus rinkos poreikius. Svarbu skatinti visą gyvenimą trunkančio mokymosi kultūrą, kuri darbuotojams leistų persikvalifikuoti ir įgyti naujų kompetencijų, garantuojant jų konkurencingumą. Taip pat reikalinga gerinti socialinės apsaugos sistemą, kad būtų užtikrinamos darbuotojų teisės – lanksčios nedarbo išmokos, sveikatos draudimas ir kitos priemonės, kurios palengvintų darbo netekimo pasekmes ir padėtų greičiau integruotis į naujas darbo vietas. Galiausiai, darbo rinkos reguliavimas turi būti lankstus ir reaktyvus į pokyčius. Galima išbandyti smėlio dėžės (angl. *sandbox*) metodą, kur naujos darbo formos ar teisės aktai būtų išbandomi ribotoje aplinkoje. Reikia rasti būdą, kaip apsaugoti darbuotojus, bet ir netrukdyti inovacijoms.

VISUOMENĖS PATALKA STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2028 M.)

Kontekstas

Visuomenės patalka (angl. *crowdsourcing*) – tai procesas, kurio metu įtraukiamos įvairių žmonių, bendruomenių, organizacijų žinios aktyviai prisideda prie idėjų generavimo, problemų sprendimo ar duomenų rinkimo, dažnai naudojant skaitmenines platformas, gyvas diskusijas, susitikimus ar viešas konsultacijas siekiant bendro tikslo. Tai skiriasi nuo tradicinių viešųjų konsultacijų, nes visuomenė ne tik teikia nuomonę, bet ir pati aktyviai dalyvauja sprendimų kūrimo procese.

Tai leidžia kurti kūrybiškus sprendimus, geriau pritaikytus realioms problemoms. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose veikia „Atvirojo valdymo iniciatyva“, kuria siekiama surinkti idėjas ir atsiliepimus apie vyriausybės politiką bei programas. O Barcelonos mieste visuomenės patalka organizuojama per „Decidim“ platformą, kuri leidžia piliečiams įsitraukti dalyvaujamojo biudžeto rengime ir politikos formavime. „Decidim“ platformą taip pat naudoja Helsinkis bei Japonijos miestai.

Ši tendencija stiprėja dėl visuomenės patalkos panaudojimo potencialo inovacijų kūrimo, proceso efektyvumo, mažų sąnaudų, galimybių įtraukti platesnę auditoriją, greičiau testuoti idėjas ir gauti įvairiapusišką grįžtamąjį ryšį.⁹

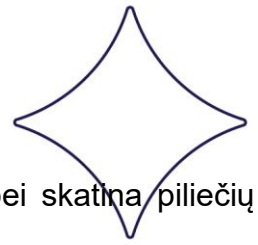
Poveikis viešajam valdymui

Visuomenės patalka gali pakeisti tradicinį viešojo valdymo modelį įtraukdama visuomenę į sprendimų priėmimo, politikos formavimo ir viešųjų paslaugų kūrimo procesus. Įgalindamos piliečius dalyvauti problemų identifikavime, sprendimų kūrimo ir jų įgyvendinime, institucijos gali pasinaudoti visuomenės žiniomis, įvairiais įgūdžiais ir praktinėmis įžvalgomis. Piliečiai gali padėti testuoti viešąsias paslaugas, teikti duomenis apie jų veikimą, siūlyti pakeitimus, taip tiesiogiai prisidedant prie jų kokybės gerinimo. Visuomenės patalka įgyvendinama per piliečių asamblėjas, dalyvaujamąjį biudžetą, įvairias platformas, kuriose piliečiai gali pranešti apie viešosios infrastruktūros problemas. Taip pat per iniciatyvas, kai valdžios institucijos skelbia viešus iššūkius, pvz., kviečia visuomenę ir verslus siūlyti sprendimus tokiems klausimams kaip sveikatos duomenų prieigos gerinimas, technologinių sprendimų diegimas, stiprinant Lietuvos oro erdvės saugumą.

Viešasis sektorius galėtų kurti sužaidybintas platformas idėjų generavimui, piliečius skatinant prizais ar kitaip didinant jų motyvaciją įsitraukti. Įtraukdamos įvairias visuomenės grupes, institucijos gali geriau suprasti realius gyventojų poreikius. Svarbu, kad institucijų struktūros būtų pritaikytos greitesniam reagavimui, tarpinstituciniam darbui ir nuolatiniam dialogui su išorės dalyviais (piliečiais, bendruomenėmis, verslu, NVO). Be to, vertinga stiprinti kompetencijas duomenų analizės ir atviro valdymo srityse, kad visuomenės pateikti sprendimai galėtų būti efektyviai vertinami ir įgyvendinami, už jų įgyvendinimą būtų kokybiškai atsiskaitoma.

Viešasis valdymas, įtraukdamas visuomenę, tampa efektyvesnis – mažėja kaštai ir didėja nauda, reakcijos į problemas greitėja, o sprendimų įgyvendinimas tampa

⁹ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 5–6, Terry Tolentino, „Crowdsourcing in 2025: Types, Benefits & Top Use Cases“. Marketing Scoop. ([Crowdsourcing: Definition, How It Works, Types, and Examples](#)), U.S. Department Of State, „Open Government Initiative“, state.gov. (<https://www.state.gov/open-government-initiative/>) ir Decidim, „Decidim in use“, decidim.org. ().



veiksmingesnis. Šie procesai didina institucijų atvirumą ir skaidrumą bei skatina piliečių pasitikėjimą valdžia ir aktyvesnį dalyvavimą viešojo valdymo procesuose.

VIEŠOJO, PRIVATAUS IR NEVYRIAUSYBINIO SEKTORIŲ PARTNERYSTĖ STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2028 M.)

Kontekstas

Viešasis sektorius veikia aplinkoje, kurioje nuolat vyksta įvairūs pokyčiai – nuo technologinės pažangos, skaitmenizacijos, kintančių visuomenės lūkesčių dėl paslaugų kokybės ar greičio, iki klimato kaitos ir įvairiausių kitų krizių. Šie veiksniai skatina ieškoti naujų veikimo būdų, kurie užtikrintų didesnę lankstumą ir inovatyvumą. Vienas iš tokių būdų – partnerystės tarp viešojo ir privataus ir (ar) nevyriausybinių sektorių stiprinimas sveikatos apsaugos, švietimo, susisiekimo ir kitose srityse. Toks bendradarbiavimas leidžia pasidalinti rizikomis, optimizuoti procesus, pritraukti inovacijas ir investicijas, pagerinti paslaugų kokybę, efektyvumą ir jų prieinamumą.¹⁰

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turi pasinaudoti galimybėmis, kurias suteikia partnerystė su privačiu ir nevyriausybiniais sektoriais. Viešajam sektoriui vertinga perimti tam tikrus privataus sektoriaus darbo kultūros aspektus, tokius kaip efektyvumas, kokybės siekis ir atvirumas naujovėms, inovacijoms. Be to, bendradarbiavimas valstybinėms institucijoms suteikia prieigą prie papildomų finansų ir technologinių išteklių, kurie gali padėti įgyvendinti didelio masto projektus. Nevyriausybines organizacijas gali prisidėti įvairiais socialiniais resursais, ieškant sprendimų į kompleksines viešojo valdymo problemas.

Ši tendencija gali kelti ir iššūkių. Svarbu stiprinti institucijų gebėjimus valdyti sudėtingus partnerystės procesus, užtikrinti aiškią teisinę bazę ir kontroliuoti rizikas, susijusias su viešųjų interesų apsauga. Be to, susitarimai tarp viešojo ir privataus sektoriaus turėtų būti skaidrūs, aiškiai paskirstantys atsakomybę ir naudingi abejoms pusėms.

¹⁰ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 27–28.

Kontekstas

Dėl klimato kaitos, technologijų vystymosi, geopolitinių įtampų pasaulis tampa vis labiau pažeidžiamas. Darosi aišku, kad, norint apsaugoti visus piliečius, vien valstybės institucijų nebepakanka. Sudėtingos ir neprognozuojamos grėsmės, tokios kaip, pvz., pandemija ar tiekimo grandinių nutraukimas, reikalauja plataus visuomenės įtraukimo. Krizės ne tik išryškina institucijų galimybių ribotumą, bet ir pabrėžia pasirengimo kultūros svarbą, t. y. nuolatinį mokymąsi, gebėjimą prisitaikyti ir savarankišką veikimą tiek siekiant užkirsti kelią grėsmėms, tiek atsilaikant krizių metu. Bendruomenių gebėjimas veikti turint reikiamus įgūdžius, žinias ir išteklius tampa labai svarbiu veiksniu, lemiančiu greitą ir efektyvų reagavimą, kai institucijų pagalba (dar) nėra pasiekama.¹¹

Poveikis viešajam valdymui

Dėl nenuspėjamų nacionalinių ir pasaulinių krizių Lietuvos viešasis valdymas turės skatinti parengties kultūrą. Net ir gerai pasirengusios valstybinės institucijos negali visiems gyventojams laiku užtikrinti pagalbą krizių metu. Viešosios institucijos turi tapti lankstesnės ir puoselėti bendradarbiavimą tarp sektorių. Todėl į pasiruošimą reikėtų įtraukti kuo daugiau bendruomenių, paslaugų teikėjų, verslų, savivaldos institucijų, NVO bei privačių subjektų. Toks bendradarbiavimas turėtų būti paremtas apibrėžtomis atsakomybėmis, tiksliau, laiku pateikiama informacija bei aiškia valdžios komunikacijos struktūra, kuri krizės akivaizdoje leistų efektyviai mobilizuotis.

Pasirengimas turi vykti ir individualiu lygmeniu. Viešasis valdymas turės kurti skatinimo mechanizmus, kurie stiprintų asmens motyvaciją ugdyti praktinius įgūdžius, žinoti, kaip elgtis ekstremalios situacijos metu ir pasirūpinti savimi bei artimaisiais. Švietimo sritis šioje pasirengimo kultūros sistemoje atliks labai svarbų vaidmenį – mokymuose turėtų būti integruojama bazinė informacija apie pasiruošimą ir kritinio mąstymo ugdymas.

¹¹ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 25–26.

Be to, viešasis sektorius turėtų įtraukti darbuotojus į pasirengimo programas, organizuoti mokymus, kaip elgtis krizių metu. Taip būtų didinamas darbuotojų saugumas ir kompetencijos, o institucijos taptų atsparesnės ir gebėtų efektyviau veikti ir užtikrinti valstybės saugumą ekstremalių situacijų metu.

TIEKIMO GRANDINIŲ SAUGUMO POREIKIS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2032 M.)

Kontekstas

Globalios krizės ir geopolitinės įtampos skatina valstybes peržiūrėti savo tiekimo grandines ir įvertinti jų saugumą. Tiekimo grandinių saugumas ir atsparumas yra viešojo valdymo prioritetas – nuo jo priklauso gyvybiškai svarbių išteklių ir paslaugų prieinamumas krizinėse situacijose. Tiekimo grandinių peržiūrėjimas sumažina priklausomybę nuo geopolitinių nestabilumų, skatina ekonominį ir ekologinį tvarumą. Taip pat vis dažniau pasirenkama *friendshoring* praktika, kai bendradarbiaujama su politiškai ir ekonomiškai patikimomis šalimis, taip siekiant sumažinti tiekimo sutrikimų riziką.

Renkantis tiekimo grandines, svarbiu aspektu tampa jų stebėseną ir skaidrumą. Ekologiniai ir žmogaus teisių apsaugos judėjimai skatina įmones atskleisti informaciją apie gamybos medžiagas, poveikį aplinkai, darbo sąlygas bei atliekų šalinimą. Tai mažina *greenwashing* ir kitų sukčiavimo formų riziką, skatinant vartotojų pasitikėjimą, žiedinių verslo modelių diegimą bei ilgalaikį tvarumą.

Nors tiekimo grandinių įvairinimas ir partnerių peržiūra didina atsparumą krizėms, tai taip pat skatina nacionalistines tendencijas ir geopolitinį susiskaldymą. Augantis valstybių savarankiškumas taip pat turi dvigubą poveikį – viena vertus, tai skatina inovacijas ir bendradarbiavimą dėl išteklių, kurie negali būti išgaunami ar pagaminami kiekvienoje šalyje, kita vertus, tai riboja tarptautinę prekybą ir sudaro sąlygas deglobalizacijai.¹²

¹² Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p.154–155, p. 163, p. 251–253.

Poveikis viešajam valdymui

Siekdamas užtikrinti tiekimo grandinių saugumą, viešasis valdymas turės veikti koordinuotai, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti duomenų mainus. Svarbu formuoti bendrą tiekimo grandinių saugumo strategiją, įtraukiant skirtingas sritis – ekonomikos, užsienio reikalų, krašto apsaugos, aplinkos, vidaus reikalų ir žemės ūkio ministerijas, savivaldybes. Verta skatinti bendradarbiavimą su tarptautiniais partneriais, privačiu sektoriumi ir mokslo institucijomis, siekiant užtikrinti grandinių atsparumą ir tvarumą.

Aktualu kurti naujus valdymo mechanizmus, skirtus rizikų stebėsenai ir prognozavimui. Tai reikalaus naujų kompetencijų viešajame sektoriuje – gebėjimo dirbti su duomenimis, vertinti tiekimo rizikas, analizuoti globalias rinkas. Taip pat verta perorientuoti investicijas į vidaus gamybos bei inovacijų skatinimą ir stiprinti gyvybiškai svarbių produktų vidaus gamybos pajėgumus, kaupti nacionalinius išteklių rezervus.

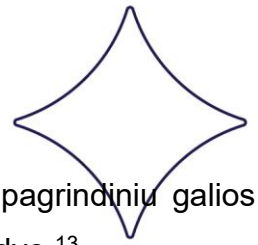
ŠNIPINĖJIMAS KIBERNETINĖJE ERDVĖJE STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2027 M.)

Kontekstas

Kibernetinis šnipinėjimas tampa labai svarbia su saugumu ir galios dinamika susijusia tendencija. Informacija įgauna strateginio ištekliaus vertę, todėl valstybės ir korporacijos investuoja į naujas žvalgybos priemones. Valstybės naudoja kibernetinį šnipinėjimą ne tik strateginei informacijai rinkti, bet ir tam, kad paveiktų kitų šalių politinius sprendimus ir įtvirtintų savo įtaką užsienyje.

Kibernetine žvalgyba užsiima ir korporacijos – renkama informacija apie konkurentų verslų procesus, strategijas. Šie ištekliai panaudojami kaip ekonominės galios ir geopolitinės įtakos įrankiai. Taip pat daugėja atvejų, kai globalios įmonės sąmoningai (arba ne) yra įtraukiamos į valstybių vykdomas kibernetines operacijas, o jų valdomos duomenų rinkimo ir talpinimo sistemos tampa informacinio karo priemone.

Dėl šios tendencijos kyla iššūkių valstybių saugumui – kibernetinės atakos ir duomenų nutekėjimas dažnai išlieka nepastebėti ilgą laiką, o pažeidimai sukelia sudėtingas



pasekmes politiniu ir ekonominiu lygmeniu. Duomenų kontrolė tampa pagrindiniu galios šaltiniu, o geopolitinės įtampos ir konkurencija persikelia į informacinę erdvę.¹³

Poveikis viešajam valdymui

Reaguojant į šią tendenciją, viešasis valdymas turėtų stiprinti kibernetinį atsparumą ir informacijos apsaugą visais lygmenimis. Turi būti investuojama į pažangias kibernetinio saugumo technologijas, kurios leistų kuo anksčiau identifikuoti pažeidimus. Svarbų vaidmenį atliks DI ir mašininio mokymosi įrankiai, galintys aptikti neįprastą veiklą, bandymus įsilaužti ar manipuliaciją duomenimis. Kadangi viešojo sektoriaus duomenys, informacinės sistemos bei valstybės tarnautojų įrenginiai tampa pagrindiniais šnipinėjimo taikiniais, labai svarbu šio sektoriaus darbuotojus supažindinti su kibernetinėmis grėsmėmis ir saugiu elgesiu. Aktualu ugdyti darbuotojų skaitmeninius įgūdžius, duomenų raštingumą, gebėjimus naudotis DI ir vertinti jo rizikas. Taip pat reikia stiprinti ir visuomenės informuotumą – puoselėti atsakingą požiūrį į duomenų apsaugą ir kritinį informacijos vertinimą.

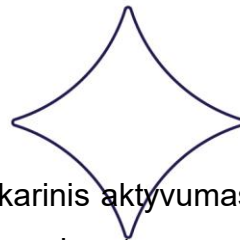
AGRESYVI RUSIJOS LAIKYSENA STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2027–2034 M.)

Kontekstas

Stiprėjanti agresyvi Rusijos laikysena rodo, kad šalis vykdo nuoseklų pasirengimą ilgalaikiai konfrontacijai su NATO. Rusija aktyviai reformuoja savo ginkluotąsias pajėgas, atkurdamą Ukrainoje prarastus pajėgumus ir didindama karinius išteklius galimam didelio masto konfliktui. Nors Baltijos jūros regione šis konfliktas per artimiausius 1–2 metus yra mažai tikėtinas, rizika vidutiniu (3–5 metų) ir ilgalaikiu (6–10 metų) laikotarpiu auga.

Rusija išlieka pagrindiniu saugumo iššūkiu Lietuvai ir sąjungininkams Vakaruose. Nėra požymių, kad artimu ar vidutiniu laikotarpiu Kremlius atsisakytų ambicijų perkurti Europos saugumo architektūrą – mažinti JAV įtaką, paversti Vidurio ir Rytų Europą buferine zona bei silpninti ES ir NATO vaidmenį. Svarbų vaidmenį Rusijos planuose atlieka Baltarusija, veikianti kaip marionetinė valstybė. Maskva išnaudoja Baltarusijos teritoriją ir

¹³ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 214–215.



politinę priklausomybę, kad įgyvendintų strateginius tikslus. Stiprėjantis karinis aktyvumas prie NATO sienų skatina aljanso šalių gynybos biudžetų augimą ir naujų atgrasymo priemonių kūrimą. Taip pat vis labiau auga įtampos lygis, didėja įvairių incidentų ir provokacijų kiekis.

Be to, Rusija stiprina įtaką ir kitose pasaulio dalyse – Afrikoje, Vidurio Rytuose, Azijoje, Pietų Amerikoje. Su šiais regionais Kremlius kuria strateginius politinius ir ekonominius ryšius, taip pat palaiko nedemokratinis režimus, tiekia ginkluotę, investuoja į energetikos, infrastruktūros ir gynybos sektorius.

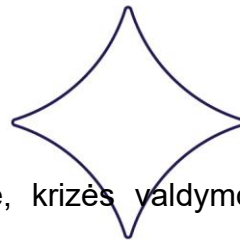
Rusijos izoliacija nuo Vakarų pasaulio gilins globalų susiskaldymą, kas skatins šalies priklausomybę nuo tokių partnerių kaip Kinija ar Iranas. Ši dinamika gali skatinti nestabilumą, kai net mažiausia klaida gali turėti katastrofiškų padarinių viso regiono saugumui.¹⁴

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turės ruoštis ir stiprinti atsparumą Rusijos ir Baltarusijos sukeltoms krizėms, įskaitant karinę grėsmę, kibernetinius, informacinius ir hibridinius išpuolius bei atakas prieš svarbią infrastruktūrą. Reikalinga investuoti į kritinės infrastruktūros apsaugą, stiprinti valstybės institucijų ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą krizių prevencijos srityje, šviesti visuomenę apie grėsmes ir kaip joms pasiruošti.

Reaguodamas į agresijos atvejus, viešasis valdymas turi būti lankstus, gerai koordinuotas ir modernus. Svarbu užtikrinti paslaugų nenutrūkstamumą – sudaryti sąlygas jas teikti nuotoliniu ar kitais būdais. Viešosios institucijos turi turėti aiškią atsakomybės struktūrą, greito reagavimo protokolus ir koordinavimo mechanizmus tarp skirtingų ministerijų, savivaldos, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės. Taip pat būtina stiprinti informacijos mainus su sąjungininkais ir tarptautinėmis organizacijomis, kad krizės metu sprendimai būtų priimami remiantis tiksliais ir laiku gautomis žiniomis. Be to, svarbu ugdyti

¹⁴ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 195–196, 205–207 ir STRATA (2022). Geopolitinių ir saugumo iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras, p. 11.



atitinkamus valstybės tarnautojų ir specialistų gebėjimus – lyderystę, krizės valdymo kompetencijas, tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

2035–2045 M. TENDENCIJOS

2035–2045 m. SVARBIAUSIOS ĮŽVALGOS

2035–2045 m. viešasis valdymas turės reaguoti į platų sričių spektrą paliesiančius pokyčius. Ryški tendencija bus **aktyvus perėjimas prie dekarbonizacijos** – tai reikalaus gebėjimo valdyti kompleksinius energetikos, pramonės ir išteklių pokyčių procesus. Taip pat bus svarbu įsivertinti, ar pats viešasis valdymas juda link dekarbonizacijos ir kokie veiksmai leistų dar labiau sumažinti jo poveikį aplinkai. Daug dėmesio teks skirti **technologijų vystymuisi ir integracijai**, planuojant strateginius pokyčius, kurie leistų viešajam sektoriui išlikti konkurencingam ir geriau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Taip pat svarbu reaguoti į **tarptautinio bendradarbiavimo silpnėjimą**. Viešasis valdymas turės stiprinti vidinius valstybės gebėjimus, autonomiškumą, strateginį planavimą ir rizikų valdymą. Reikės rasti sprendimus, kaip kompensuoti mažėjančią tarptautinį bendradarbiavimą. Nemažiau svarbi ir stiprėjanti **tiesos jausmo praradimo** tendencija, kuri reikalauja investavimo į informacinį valstybės saugumą.

Viešajam valdymui, reaguojant į šias tendencijas, svarbu:

- užtikrinti, kad viešasis sektorius būtų **draugiškas aplinkai ir neutralus klimatui** – mažinti energijos sunaudojimą, diegti žaliausias technologijas ir atsinaujinančios energijos sprendimus;
- didinti **skaitmenizaciją**, sprendimus grįsti **integruotomis informacinėmis sistemomis, duomenų automatizacija, DI technologijomis** bei aktyviai **dalyvauti duomenų ekosistemoje**;
- **skatinti valstybės savarankiškumą** – rūpintis vidiniais ištekliais ir didinti viešojo sektoriaus kompetencijų, inovacijų ir technologinį potencialą;
- **didinti visuomenės atsparumą informacinėms grėsmėms**, puoselėjant informacinį raštingumą bei kritinį mąstymą.



AKTYVUS PERĖJIMAS PRIE DEKARBONIZACIJOS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2035–2045 M.)

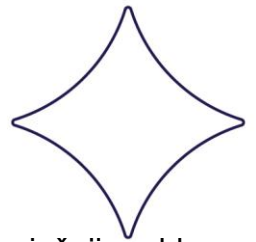
Kontekstas

Lietuva intensyviai siekia perėjimo prie dekarbonizacijos, remiantis tiek nacionaliniais, tiek ES įsipareigojimais tapti klimatui neutralia valstybe. Šis procesas apima perėjimą nuo iškastinio kuro (naftos, dujų, anglies) prie atsinaujinančių šaltinių (vėjo, saulės, hidroenergijos, biometano), efektyvesnį energijos vartojimą ir žiedinės ekonomikos principų taikymą.

Visiškas perėjimas prie tvarios energijos infrastruktūros reikalauja didelių technologinių tyrimų, investicijų ir inovatyvių sprendimų. Auga poreikis koordinuoti tiek nacionalinius, tiek tarptautinius projektus, siekiant stabilaus energijos tiekimo ir atsinaujinančios energijos šaltinių integravimo į elektros, šildymo ir transporto sistemas. Perėjimas taip pat skatina atsakingą išteklių naudojimą ir konkurencingos žaliosios energijos plėtrą. Tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui tenka prisitaikyti prie naujų technologijų, keisti gamybos procesus ir užtikrinti ekologinį tvarumą, įskaitant ekosistemų apsaugą ir maisto aprūpinimo užtikrinimą. Galiausiai, reikalinga ir platesnė transformacija – integruojamos žiedinės ekonomikos praktikos, mažinančios išteklių sunaudojimą, skatinančios perdirbimą, efektyvesnį atliekų tvarkymą.

Įgyvendinant dekarbonizacijos tikslus išryškėja ekonominiai ir politiniai iššūkiai. Kai kurių tradicinių pramonės šakų veiklos susiduria su išaugusiomis sąnaudomis dėl būtinybės pereiti prie mažiau taršios gamybos, o investicijų poreikis energetikos ir susisiekimo pertvarkai gali sukelti finansinių sunkumų. Be to, keičiantis pasaulinei energetikos politikai ir tiekimo grandinėms, kinta ir globalių galių išsidėstymas. Auga konkurencija dėl atsinaujinančios energijos technologijų, kyla geopolitinė įtampa dėl eksporto ir importo pokyčių.¹⁵

¹⁵ European Parliamentary Research Service (EPRS) (2025). *Roadmap to EU climate neutrality – Scrutiny of Member States, Lithuania's climate action strategy* ir European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2024). *Choosing Europe's future. Global trends to 2040*, p. 29.



Poveikis viešajam valdymui

Aktyvus perėjimas prie dekarbonizacijos reikšmingai paveiks viešąjį valdymą. Valstybės institucijoms teks dirbti su dideliais duomenų srautais, taikyti pažangius stebėsenos įrankius ir realiu laiku vertinti taršos rodiklius bei rizikas. Tai reikš, kad viešojo valdymo veikla bus grindžiama moksliniais skaičiavimais ir analize, įtraukiant įvairių disciplinų specialistus. Taip pat viešajame valdyme atsiras naujų funkcijų, susijusių su klimato rizikų valdymu, žiedinės ekonomikos koordinavimu, inovacijomis, todėl bus svarbu užtikrinti sklandžią koordinaciją ir komunikaciją tarp skirtingų institucijų. Dėl šios priežasties viešajame sektoriuje reikės turėti daugiau specialistų, turinčių žinių energetikos, ekonomikos, technologijų, aplinkosaugos ir analizės srityse.

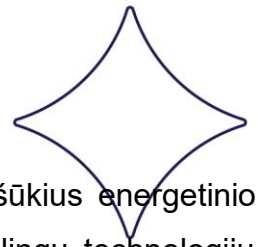
Svarbu, jog pats viešasis valdymas pereitų prie aplinkai draugiškų praktikų – diegtų žaliąsias, šviesiąs technologijas ir atsinaujinančios energijos sprendimus pastatuose, mažintų energijos suvartojimą. Siekiant dekarbonizacijos, bus aktualu skatinti skaitmenizaciją. Tai leistų vykdyti tikslesnę energijos vartojimo stebėjimą ir optimizavimą. Skaitmenizacija taip pat suteiktų galimybę automatizuoti energijos vartojimo kontrolę ir greičiau nustatyti, kurios veiklos yra neefektyvios.

TECHNOLOGIJŲ VYSTYMASIS IR INTEGRACIJA ĮSITVIRTINUSI TENDENCIJA (2035–2045 M.)

Kontekstas

Per artimiausius dešimtmečius technologijų vystymasis ir integracija į įvairius sektorius spartėja. Didėjantis duomenų kiekis leidžia tobulinti esamas technologijas ir kurti naujas, o DI sprendimai tampa reikšmingu augimo, produktyvumo ir tvarumo varikliu. Biotechnologijų srityje duomenų valdymas leidžia kurti sintetines gyvybes formas, žmogaus gebėjimų tobulinimo sprendimus ir transformuoti maisto tiekimo grandines. Robotikos technologijos duomenų analizę integruoja į pramonės operacijas, o tai užtikrina finansinę ir aplinkosauginę naudą. Be to, DI ir kvantinių kompiuterių sąveika gali reikšmingai praplėsti mokslo tyrimų ir inovacijų galimybes.

Spartus technologijų diegimas kelia ir naujų rizikų. Technologijos gali būti panaudotos neetiškais ir neteisėtais tikslais, o dėl DI ir didelio informacijos kiekio gali būti sunku atskirti tiesą nuo klaidinančios ar melagingos informacijos. Taip pat naujos technologijos reikalauja



daug energijos, tai gali padidinti aplinkosaugos spaudimą, sudaryti iššūkius energetinio tiekimo stabilumui bei padidinti šalių priklausomybę nuo išteklių, reikalingų technologijų veikimui. Be to, gali kilti problemų dėl prieštarų technologijų – branduolinės inžinerijos, genų redagavimo, geoinžinerijos, jūros ir kosmoso išteklių panaudojimo. Teisinis reguliavimas nespėja prisitaikyti prie technologinių naujovių, dėl ko gali būti sudarytos sąlygos korporacijoms technologijas išnaudoti neetiškais tikslais ir sukelti neprognozuojamus socialinius, politinius ir ekonominius padarinius.¹⁶

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turi atsižvelgti į technologijų integraciją ir vystymąsi. Sprendimai turėtų būti grindžiami integruotomis informacinėmis sistemomis, automatizuotu duomenų apdorojimu ir DI technologijomis, o viešojo valdymo institucijos turėtų tapti aktyviomis duomenų ekosistemos dalyvėmis. Tai pagerintų sprendimų kokybę, leistų efektyviau teikti viešąsias paslaugas bei valdyti didelius duomenų srautus.

Viešasis sektorius turės užtikrinti aukštus skaidrumo standartus. Dažnėjantis DI naudojimas reikalaus aiškaus reglamentavimo ir etikos principų. Bus svarbu valdyti klaidinančios informacijos skleidimą, piktnaudžiavimą technologijomis ir kitas manipuliacijų rizikas.

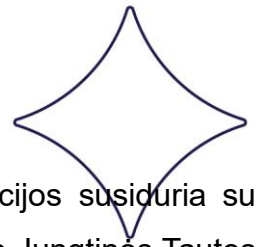
Siekiant, jog būtų saugu naudotis technologijomis, aktualu stiprinti kibernetinį atsparumą ir asmens duomenų apsaugą bei kelti darbuotojų skaitmenines kompetencijas ir etinius standartus. Ilgojoje perspektyvoje viešasis valdymas turės ne tik aktyviai įtraukti technologijas į sprendimų ir veiklos procesus, bet ir gebėti valdyti jų poveikį.

TARPTAUTINIO BENDRADARBIAVIMO SILPNĖJIMAS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2032–2044 M.)

Kontekstas

Pastaraisiais metais ryškėja tarptautinio bendradarbiavimo silpnėjimo tendencija. Valstybės vis dažniau renkasi dvišalius santykius, siekdamos apsaugoti nacionalinius

¹⁶Tendencijos aprašymas remiasi European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2024). *Choosing Europe's future. Global trends to 2040*, p. 35–37.



interesus, o ne tarptautines vertybes ar tikslus. Tarptautinės organizacijos susiduria su koordinacijos ir krizių sprendimo problemomis – tokios organizacijos kaip Jungtinės Tautos ar Pasaulio sveikatos organizacija kritikuojamos dėl neveiknumo ir neefektyvumo.

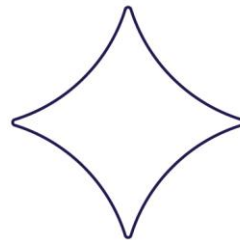
Deglobalizacija keičia ekonominius ir politinius valstybių prioritetus – peržiūrimos tiekimo grandinės ir partneriai, suteikiant pirmenybę geopolitiškai palankioms šalims. Ekonominė tarpusavio priklausomybė, anksčiau užtikrinusi stabilumą ir taiką, dabar tampa galios ir politinio spaudimo įrankiu. Tai didina nesaugumą ir skatina infliacijos augimą bei lėtesnį ekonominį vystymąsi. Be to, naujomis geopolitinės konkurencijos (dėl išteklių ir kontrolės) erdvėmis tampa vandenynai, kosmosas, poliariniai regionai ir kibernetinė erdvė.

Tarptautinio bendravimo nebuvimas riboja gebėjimus spręsti globalias problemas – klimato kaitą, migracijos krizes, kibernetinius išpuolius ar pandemijas. Nekoordinuotas veikimas lemia sprendimų, priklausomų nuo atskirų valstybių politinės valios, priėmimą. Ilgainiui tai gali sudaryti sąlygas naujų galios centrų iškilimui, mažesnių ir silpnesnių valstybių marginalizavimui ir dar gilesniam pasaulio susiskaldymui.¹⁷

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turės reaguoti į tarptautinio bendradarbiavimo silpnėjimą. Mažėjant pasitikėjimui daugiašaliu bendradarbiavimu ir tarptautinėmis institucijomis, valstybė turės remtis savarankiškais sprendimais ir vidiniais ištekliais. Dėl šios priežasties institucijos turėtų stiprinti vidinius gebėjimus ir autonomiškumą – didinti kompetencijų, inovacijų ir technologinį potencialą. Svarbu skatinti strateginį planavimą, rizikų valdymą ir atsparumo kūrimą, ypač tokiose srityse kaip kibernetinis saugumas, energetika ar tiekimo grandinės. Taip pat labai svarbu puoselėti visuomenės pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis, kad būtų išsaugotas vidaus stabilumas ir socialinė sanglauda. Silpnėjant tarptautinei koordinacijai ir negebant bendrai spręsti globalias problemas, viešasis valdymas turi stiprinti nacionalinį, regioninį ir vietos bendradarbiavimą, skatinti piliečių ir bendruomenių įsitraukimą bei plėtoti partnerystę tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių. Tokiu būdu būtų galima kompensuoti mažėjantį tarptautinį bendradarbiavimą.

¹⁷ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 222–224 ir European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2024). *Choosing Europe's future. Global trends to 2040*, p. 11–13.



TIESOS JAUSMO PRARADIMAS STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2027–2040 M.)

Kontekstas

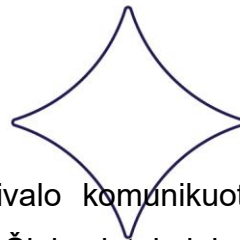
Vis labiau ryškėja tiesos jausmo praradimo tendencija, kuri kyla dėl plintančios dezinformacijos, melagingos informacijos, netikrų naujienų, dirbtinai sukurtų vaizdo įrašų bei informacinių karų. Informacinė erdvė tampa perpildyta nepatvirtintos, klaidinančios arba sąmoningai iškreiptos informacijos. Kai kuriais atvejais žiniasklaidos priemonės akcentuoja temas ir formuluotes, kurios labiau orientuotos į auditorijos įsitraukimą nei į neutralų faktų pristatymą. Tai prisideda prie informacinių burbulų kūrimosi – žmonės mato ir skaito tik tai, kas patvirtina jų įsitikinimus.

Situaciją dar labiau komplikuoja DI įrankiai, kurie tampa vis labiau prieinami. DI jau dabar naudojamas dezinformacijos kūrime – nuo melagingų naujienų iki suklastotų vaizdo įrašų ar nuotraukų generavimo. Piktnaudžiavimas DI gali sukelti didelių problemų realiame gyvenime: skleisti paniką, paveikti rinkimų rezultatus ar išprovokuoti konfliktus visuomenėje. Tokiame informacijos pertekliaus ir manipuliacijos fone žmonėms tampa vis sunkiau suprasti, kas yra tiesa. Pasitikėjimas tradiciniais informaciniais šaltiniais silpsta, auga kritinio mąstymo poreikis.¹⁸

Poveikis viešajam valdymui

Kai visuomenė nebegali susitarti, kas yra faktas, o kas iškraipyta ar suklastota informacija, darosi sunku priimti bendrus sprendimus svarbiais klausimais ir veikti koordinuotai. Net pagrįsti valdžios sprendimai gali būti atmetami, o viešoji politika gali susidurti su nuolatiniu pasipriešinimu. Siekiant suvaldyti šią tendenciją, reikia investuoti į informacinį saugumą. Pirmiausia, svarbu puoselėti medijų ir informacinį raštingumą: ugdyti gyventojų ir valstybės tarnautojų gebėjimus atpažinti patikimą informaciją, kritiškai vertinti šaltinius ir suprasti technologinių manipuliacijų grėsmes. Antra, viešasis valdymas turėtų

¹⁸ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 35–38 ir European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2024). *Choosing Europe's future. Global trends to 2040*, p. 35.



užtikrinti savalaikę ir lengvai suprantamą informaciją. Institucijos privalo komunikuoti nuosekliai ir reaguoti į viešojoje erdvėje plintančius klaidingus naratyvus. Šioje vietoje labai svarbu užtikrinti komunikaciją tarp valstybės institucijų ir įvairių sektorių, įskaitant valdžios ir mokslo bendradarbiavimą. Trečia, svarbu vystyti informacinės erdvės stebėjimą ir aiškius reguliavimo mechanizmus, nustatančius atsakomybę už žalingą DI naudojimą ir melagingo, manipuliatyvaus turinio sklaidą.

2045–2050 M. TENDENCIJOS

2045–2050 m. SVARBIAUSIOS ĮŽVALGOS

Šiuo laikotarpiu viešasis valdymas gali susidurti su netikėtais, tačiau didelį poveikį turinčiais sunkumais, todėl institucijoms teks veikti lanksčiai ir priimti sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis.

Ryški „laukine korta“ yra **korporacijų įtakos augimas**, kuris gali daryti įtaką demokratinių principų veikimui. Taip pat viešasis valdymas gali susidurti su **ekonominio augimo pabaigos** „laukine korta“, kuri paveiktų viešųjų paslaugų finansavimą, skatintų nelygybę ir sukurtų socialinės sistemos perkrovą. Didelę reikšmę turėtų ir **žaibiška kibernetinė ataka**. Staigus kibernetinis išpuolis paveiktų svarbiausią valstybės infrastruktūrą, sukeltų grėsmę nacionaliniam saugumui ir išprovokuotų nenusipėjamas pasekmes.

Svarbi stiprėjanti tendencija šiame laikotarpyje išliks **klimato kaita**. Didėjant klimato kaitos poveikiui, viešajam valdymui teks dažniau spręsti ekstremalių reiškinių sukeltas krizes ir užtikrinti ilgalaikį infrastruktūros ir bendruomenių atsparumą.

Viešajam valdymui, reaguojant į šias tendencijas, svarbu:

- **laikytis skaidrumo standartų viešojo ir privataus sektoriaus santykiuose, valdyti galimas interesų konfliktų rizikas;**
- **sumažinti institucijų išlaidas ir nustatyti prioritetinius sektorius;**
- **investuoti į pažangias technologijas ir informacinių sistemų apsaugos technologijas;**
- **didinti valstybinių institucijų darbuotojų kibernetinį raštingumą;**

- užtikrinti, kad viešasis sektorius **vadovautųsi tvarumo principais** ir siektų procesų modernizavimo, mažintų atliekų kiekį ir diegtų žaliąsias technologijas.

KORPORACIJŲ ĮTAKOS AUGIMAS STIPRĖJANTI (2025–2121 M.)

Kontekstas

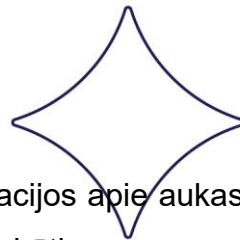
Didžiosios korporacijos veikia ne tik kaip rinkos dalyvės, bet ir kaip svarbų politinių ir socialinių procesų formuotojos. Dėl didelių žmogiškųjų ir finansinių resursų, korporacijos gali aktyviai užsiimti lobistine veikla. Tuo tarpu kiti suinteresuoti veikėjai, pvz., nedidelės NVO, bendruomenės, profesinės sąjungos, neturi tokių pačių galimybių daryti įtaką sprendimų priėmėjams. Dėl šios priežasties viešasis interesas gali būti nustelbiamas stambių verslo struktūrų.

Gilėjant tokiai pajėgumų asimetrijai, korporacijos gali pradėti ne tik formuoti politinę darbotvarkę, bet ir tiesiogiai daryti įtaką reguliavimo sistemų kūrimui. Jei politikos formuotojai bei įgyvendintojai bus stipriai ir nekontroliuojamai veikiami verslų lobizmo, gali išsitrinti riba tarp viešojo intereso atstovavimo ir privačios naudos siekimo. Tokiu atveju korporacijos taptų teisinių ir socialinių aplinkų kūrėjomis ir formuotų taisykles bei naratyvus, darančius tiesioginį poveikį visuomenės kasdienybei. Dėl to valdžios ir įtakos centrai gali persikelti iš tradicinių politinių institucijų į privačias struktūras, pakeisdami demokratijos veikimo principus.¹⁹

Poveikis viešajam valdymui

Viešajam valdymui svarbu tinkamai reaguoti į didelių korporacijų įtakos augimą. Viešojo valdymo sektoriaus dirbantieji gali gauti aukų ir kitų įnašų, kurie nėra viešai deklaruojami, taip sukuriant neskaidrią įtakos aplinką. Todėl viešasis valdymas turi stiprinti prieigos prie informacijos standartus: atvirų duomenų formatais pateikti informaciją apie lobistines veiklas, kas ir kieno vardu daro įtaką, kokie lobizmo tikslai bei į kieno sprendimus

¹⁹ Tendencija parengta apžvalgos rengėjų, remiantis Tobias Kelly, *Unlimited Power: How Global Corporations Shape our Everyday Lives*, The University of Manchester ([Global Social Challenges | Unlimited Power: How Global Corporations Shape our Everyday Lives](#)) ir OECD (2025) *Recommendation of the Council on Transparency and Integrity in Lobbying and Influence*, OECD/LEGAL/0379.



jie nukreipti. Taip pat turi būti užtikrinamas lengvas priėjimas prie informacijos apie aukas, finansinius įnašus ir kitą paramą, numatant išimtis tik tais atvejais, kai būtina apsaugoti konfidencialią ar jautrią rinkos informaciją.

Siekiant išlaikyti viešojo sektoriaus nepriklausomumą, svarbu aiškiai atskleisti, kas teikia ekspertinius patarimus institucijoms ir kokie santykiai sieja šiuos ekspertus su privačiu sektoriumi. Valstybės tarnautojai, bendraujantys su lobistais, turi laikytis nustatytų standartų bei procedūrų, gebėti identifikuoti nepatikimą ar klaidinančią informaciją. Be to, reikalingi interesų konflikto valdymo mechanizmai, apsaugantys sprendimų priėmimą nuo privačių interesų įtakos.

Galiausiai, svarbu užtikrinti, kad visos suinteresuotos grupės turėtų vienodą priėjimą prie sprendimų priėmėjų, nepaisant finansinių ir galios skirtumų. Galima organizuoti viešas konsultacijas, kuriose galėtų dalyvauti NVO bei bendruomenės, ir nustatyti taisykles, kad nė viena interesų grupė nebūtų privilegijuojama. Be to, aktualu suteikti prieigą prie informacijos apie teisės aktų rengimą ir susitikimus bei viską pateikti aiškia, ne tik ekspertams suprantama kalba.

EKONOMINIO AUGIMO PABAIGA LAUKINĖ KORTA (2025–2121 M.)

Kontekstas

Ekonominio augimo pabaigos procesą gali nulemti demografiniai, technologiniai ir geopolitiniai veiksniai. Besitraukianti ir senstanti populiacija apriboja darbo jėgos pasiūlą, dėl ko gali mažėti inovacijų ir silpnėti produktyvumas. Didėjantis finansinių rinkų nepastovumas ir kintanti pasaulinė galių pusiausvyra taip pat gali kelti papildomų iššūkių ekonominiam augimui ir stabilumui. Dėl geopolitinių įtampų sutriktų tiekimo grandinės, sumažėtų tarptautinių investicijų.

Ekonominės stagnacijos pasekmės gali būti matomos socialinėje ir politinėje erdvėje. Dėl išvardintų procesų mažėtų įplaukų į valstybės biudžetą, tad būtų vis sunkiau finansuoti viešąsias paslaugas. Tai skatintų socialinę ir ekonominę nelygybę, socialinės apsaugos sistemos perkrovą bei keltų įtampas ir konkurenciją visuomenėje. Be to, išaugę

saugumo poreikiai ir būtinybė finansuoti žaliąją transformaciją reikalautų didelių valstybės išlaidų, todėl palaikyti fiskalinį stabilumą būtų vis sunkiau.²⁰

Poveikis viešajam valdymui

Reaguojant į ekonominio augimo pokyčius, viešasis valdymas turėtų siekti užtikrinti fiskalinį stabilumą. Tai apima prioritetinių sektorių identifikavimą (pvz., sveikatos apsauga, švietimas, viešasis saugumas) ir išlaidų efektyvumo didinimą. Gali būti atidedami nebūtinai infrastruktūros projektai ir sumažinamos institucijų išlaidos. Taip pat svarbu peržiūrėti mokestinę sistemą, kad biudžetas kuo mažiau priklausytų nuo darbo apmokestinimo ir labiau remtųsi kapitalo, turto ir taršos apmokestinimu bei atspindėtų esamas ekonomines tendencijas.

ŽAIBIŠKA KIBERNETINĖ ATAKA LAUKINĖ KORTA (2025–2124 M.)

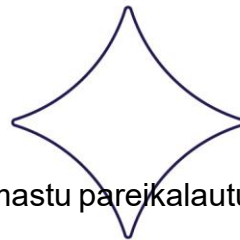
Kontekstas

Silpna kompiuterių ir tinklų apsauga, vartotojų neatidumas, organizuota kibernetinių nusikaltėlių veikla siekiant pasipelnyti, pavogti duomenis ar sutrikdyti sistemų darbą, gali sukelti žaibišką kibernetinę ataką prieš visos valstybės skaitmeninę ir fizinę infrastruktūrą. Tokias atakas taip pat gali paskatinti politiniai arba ekonominiai motyvai.

Išpuolis gali paveikti elektros įrenginius, dėl kurių sustotų arba sutriktų svarbiausios struktūros. Sveikatos, komunikacijos, tiekimo grandinių ir susisiekimo sistemos susidurtų su didžiuliais nuostoliais. Tai ne tik finansiniai praradimai, bet ir jautrių duomenų nutekėjimas, keliantis grėsmę nacionaliniam saugumui. Ataka tiesiogiai paveiktų ir šalies gyventojus – didelė dalis liktų be elektros ir šildymo. Su iššūkiais taip pat susidurtų ir verslai: sutriktų gamybos procesai, prekyba, logistikos grandinės. Jiems, kaip ir valstybės finansų stabilumui, grėstų pavojus.

Suvaldyti kibernetinės atakos eigą, nuspėti tolimesnę jos kryptį ir pasekmes yra itin sudėtinga. Taip pat sunku nustatyti ir šaltinį, sukėlusį išpuolį. Tokie incidentai gali sukelti

²⁰ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 188–189, p. 171–172.



reikšmingas pasekmes, o paveiktos infrastruktūros atstatymas valstybės mastu pareikalautų didelių finansinių išteklių.²¹

Poveikis viešajam valdymui

Viešasis valdymas turės stiprinti valstybės kibernetinį saugumą. Svarbu peržiūrėti esamas informacinių sistemų apsaugos strategijas, investuoti į pažangesnes technologijas bei reagavimo mechanizmus. Tikslinga stiprinti prevencines priemones, padedančias užkirsti kelią didelio masto pažeidimams. Viešasis sektorius galėtų skatinti mokslinius tyrimus ir inovacijas kibernetinėje srityje, siekiant sukurti veiksmingesnius grėsmių aptikimo ir neutralizavimo sprendimus. Ne mažiau reikšminga didinti gyventojų, ypač valstybinių institucijų darbuotojų, dirbančių su jautria informacija, kibernetinį raštingumą. Taip pat svarbu pasirengti galimiems svarbiausios infrastruktūros pažeidimams, pvz., užtikrinti elektros generatorių buvimą ligoninėse, bendruomenėse ir kaupti vandens, maisto bei medicinos atsargas.

KLIMATO KAITA STIPRĖJANTI TENDENCIJA (2025–2100 M.)

Kontekstas

Klimato kaita yra vienu sudėtingiausiu globaliu iššūkiu, darančiu poveikį aplinkai, ekonomikai ir visuomenėms. Kylant temperatūrai ir dažnėjant ekstremaliems orų reiškiniams, daugėja potvynių, sausrų, audrų, kurios kenkia žemės ūkiui, geriamojo vandens ištekliams ir ekosistemoms. Pokyčiai mažina biologinę įvairovę ir lemia natūralių žaliavų, tokių kaip guma, medvilnė ar kava, trūkumą, o tai tiesiogiai veikia pramonę ir rinkas. Klimato kaitą skatina gyvulinės kilmės produktų vartojimas, dėl to gali keistis žmonių mitybos ir vartojimo įpročiai. Tai reikalaus naujų sprendimų ir inovacijų gamybos srityje. Taip pat svarbu pažymėti ir tai, kad dėl pokyčių daugėja migracijos srautų, kuriuos skatina maisto, vandens, energijos trūkumas bei konfliktai dėl ribotų resursų.

²¹ Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga, p. 220–222.

Valstybės yra priverstos iš esmės peržiūrėti energetikos politiką, rinktis atsinaujinančius išteklius ir vystyti technologijas, mažinančias šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas. Be to, klimato kaitos padariniai atskleidžia poreikį vystyti didelius infrastruktūros projektus – statyti apsauginius barjerus nuo potvynių, tobulinti drėkinimo ir irigacijos sistemas, skatinti žaliųjų stogų įrengimą bei atsparesnių žemės ūkio modelių pasirinkimą.

Klimato kaitos pasekmių mastas reikalauja globalių ir koordinuotų veiksmų. Dėl šios priežasties kuriasi nauji regioniniai aljansai, pavyzdžiui, Azijos sąjunga. Tai skatina globalių galių pusiausvyros ir geopolitinio stabilumo pokyčius, klimato kaita tampa ne tik aplinkosaugos klausimu.²²

Poveikis viešajam valdymui

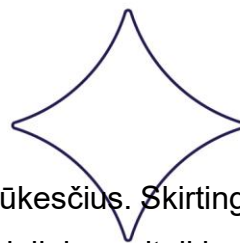
Viešasis valdymas turės reaguoti į klimato kaitos keliamus iššūkius, kurie paveiks visas viešosios politikos sritis. Tikslinga kurti klimato rizikų valdymo strategijas, tvariau planuoti teritorijų panaudojimą ir investuoti į atsparią infrastruktūrą. Taip pat viešasis valdymas turės užtikrinti sklandų perėjimą prie mažai anglies dioksido išskiriančios ekonomikos, skatindamas žaliąsias investicijas ir inovacijas. Svarbu peržiūrėti ir aplinkosaugos, žemės ūkio, energetikos, transporto, sveikatos ir migracijos politiką. Be to, turės būti užtikrinamas socialinis teisingumas klimato kaitos kontekste.

Galiausiai, viešasis valdymas turės įvertinti savo tiesioginį ir netiesioginį poveikį klimato kaitai. Vidiniai procesai, pastatai, transportas, energijos vartojimas ir tiekimo grandinės turi būti pritaikytos tvarumo principams. Svarbu siekti procesų modernizavimo, mažinti atliekas ir diegti žaliąsias technologijas.

APIBENDRINIMAS

Viešojo valdymo ateities tendencijos 2025–2050 m. rodo sparčiai kintančią technologinę, socialinę ir geopolitinę aplinką, kuri keis valstybės institucijų funkcijas,

²² Tendencijos aprašymas remiasi Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga ir Olivia Auclair, Patricia Eustachio Colombo, James Milner, Sergio A. Burgos. *Partial substitutions of animal with plant protein foods in Canadian diets have synergies and trade-offs among nutrition, health and climate outcomes*. Nature Food, 2024; 5 (2): 148 DOI: 10.1038/s43016-024-00925-y

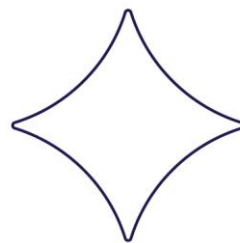


sprendimų priėmimą ir paslaugų teikimą bei formuos naujus visuomenės lūkesčius. Skirtingi laikotarpiai atskleidžia įvairius iššūkius – nuo demokratijos stiprinimo ir socialinio susitelkimo klausimų iki technologinių inovacijų, kibernetinio saugumo grėsmių ir klimato kaitos padarinių.

2025–2035 m. dominuos demokratijos silpnėjimo, socialinės įvairovės, ES paramos, demografinių pokyčių ir darbo rinkos transformacijos iššūkiai. Viešasis valdymas turės spręsti problemas, susijusias su visuomenės susiskaldymu bei saugumo klausimais. Taip pat bus svarbu reaguoti ir prisitaikyti prie finansavimo pokyčių, stiprinti institucijų atsparumą, skatinti tarpsektorinį bendradarbiavimą ir kurti įtraukų, skaidrų ir atsparų valdymą.

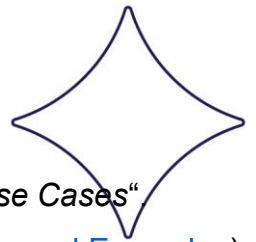
2035–2045 m. laikotarpiui bus būdingi aktyvaus perėjimo prie dekarbonizacijos procesai, technologijų integracijos ir skaitmeninės infrastruktūros plėtra, silpnėjantis tarptautinis bendradarbiavimas bei informacinio saugumo svarba. Viešasis valdymas turės stiprinti vidinius gebėjimus, efektyviai valdyti technologijų poveikį, skatinti piliečių įsitraukimą ir užtikrinti patikimą bei savalaikę komunikaciją.

2045–2050 m. laikotarpiu gali tekti susidurti su netikėtais įvykiais, kurie paveiktų demokratijos kokybę, ekonominę, infrastuktūros ir socialinę sistemas. Taip pat klimato kaitos poveikis taps nuolatiniu iššūkiu. Viešasis valdymas turės veikti lanksčiai, spręsti ribotų išteklių klausimus, stiprinti kibernetinį ir karinį valstybės saugumą, užtikrinti paslaugų prieinamumą bei tvarumą ir parengti veiksmingas strategijas ekstremalioms situacijoms.



ŠALTINIAI

1. Atstovybė Lietuvoje. (2025, liepos 17). *Europos Komisija pristatė pasiūlymą dėl 2028–2034 m. ES biudžeto*.
(https://lithuania.representation.ec.europa.eu/news/europos-komisija-pristate-pasiulyma-del-2028-2034-m-es-biudzeto-2025-07-17_lt);
2. Auclair Olivia, Patricia Eustachio Colombo, James Milner, Sergio A. Burgos. (2024) Partial substitutions of animal with plant protein foods in Canadian diets have synergies and trade-offs among nutrition, health and climate outcomes. *Nature Food*, 5 (2): 148 DOI: 10.1038/s43016-024-00925-y.
3. Decidim, „*Decidim in use*“, decidim.org. ([Decidim in use | Decidim](#));
4. ES investicijos. (2021, lapkričio 24). *Apie 2021–2027 m. ES fondų investicijų programą*. (<https://esinvesticijos.lt/apie-programas/2021-2027-m-es-fondu-investiciju-programa/apie-2021-2027-m-es-fondu-investiciju-programa>)
5. European Parliamentary Research Service (EPRS) (2025). *Roadmap to EU climate neutrality – Scrutiny of Member States, Lithuania’s climate action strategy*.
6. European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2024). *Choosing Europe’s future. Global trends to 2040.*;
7. Kelly. Tobias. „*Unlimited Power: How Global Corporations Shape Our Everyday Lives*“. University of Manchester. ([Global Social Challenges | Unlimited Power: How Global Corporations Shape our Everyday Lives](#));
8. OECD (2025) Recommendation of the Council on Transparency and Integrity in Lobbying and Influence, OECD/LEGAL/0379;
9. OECD (2023), *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>;
10. STRATA (2022). Geopolitinių ir saugumo iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras;
11. STRATA (2023). Demografinių iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras;
12. STRATA (2023). Valdysenos iššūkių sprendimo galimybių studija. Vyriausybės strateginės analizės centras;



13. Tolentino, Terry. „Crowdsourcing in 2025: Types, Benefits & Top Use Cases“
Marketing Scoop. ([Crowdsourcing: Definition, How It Works, Types, and Examples](#))
14. U.S. Department Of State, „Open Government Initiative“, state.gov.
(<https://www.state.gov/open-government-initiative/>);
15. Vyriausybės kanceliarija (2025). „Lietuva 2050“ įgyvendinimui aktualių ateities tendencijų apžvalga.