



Lietuvos ir Baltijos šalių įmonių vadovų apklausa 2026





Turinys

1	Ekonomikos ir verslo augimas	5
2	Verslo rizikos	11
3	Dirbtinis intelektas	18
4	Darbuotojai	25
5	Verslo aplinka	30

Mieli skaitytojai,

džiaugiuosi galėdamas pristatyti Jums 14-osios kasmetinės Lietuvos ir Baltijos šalių įmonių vadovų apklausos rezultatus. Kaip ir kiekvienais metais, „PwC“ atliko dvi įmonių vadovų apklausas: pasaulinę ir Baltijos šalių, kuriose siekėme užčiuopti vyraujančias tendencijas, iš arčiau susipažinti su vadovams versle kylančiais iššūkiais, o taip pat pastebėti verslo vadybos progresą. Pirmojoje apklausoje dalyvavo 4 454 vadovai iš 95 šalių, o Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje įžvalgų apie ateinančius metus klausėme 280 vadovų. Ši solidi tyrimo imtis, mūsų vertinimu, padeda taikliai užčiuopti rinkos pulsą.

Užbėgdamas išsamiam tyrimo rezultatų pristatymui į priekį, noriu pasidžiaugti, kad Baltijos šalių vadovai, nepaisant geopolitinio neapibrėžtumo, šiemet į pasaulio ir nacionalines ekonomikos perspektyvas žvelgia optimistiškiau, verslai gana užtikrintai tikisi pajamų augimo, o plėtrą mato tomis pačiomis geografinėmis kryptimis kaip ir anksčiau. Šių pozityvių nuotaių kontekste didžiausia rizika visame regione išlieka geopolitiniai konfliktai, todėl natūraliai išryškėja poreikis stiprinti saugumą. Tuo pat metu verslui išlieka svarbu didinti mokestinės aplinkos konkurencingumą ir gerinti bendrą verslo aplinką. Greta šių regiono nulemtų aktualijų svarbus ir technologinis verslų prisitaikymas žengti koja kojon su globaisiais verslais, todėl DI taikymo klausimą sprendžia dauguma verslų. Deja, tyrimas rodo, kad vis labiau stiprėjant DI taikymo kultūrai – branda išlieka maža, o DI įrankių ir sprendimų praktinis taikymas kol kas dar turi menką poveikį verslų finansinei sėkmei.

Kviečiu Jus išsamiau susipažinti su šių metų apklausos rezultatais. Tikiuosi, kad šis tyrimas taps vertingu šaltiniu, padedančiu aiškiau suprasti Lietuvos ir kitų Baltijos šalių įmonių vadovų požiūrį bei regione vyraujančias tendencijas, o taip pat taps atspirties tašku Jūsų priimamiems verslo vystymo sprendimams.

Nerijus Nedzinskas

„PwC“ Lietuvoje vadovaujantis partneris



Santrauka



Lietuvos įmonių vadovai optimistiškiau vertina ekonomikos ir verslo augimo perspektyvas.

Maždaug pusė jų tikisi šalies ekonomikos augimo, o pasitikėjimas pajamų augimu per artimiausius trejus metus yra gerokai didesnis nei lūkesčiai artimiausių 12 mėnesių laikotarpiu. Ši tendencija būdinga visoms Baltijos šalims, nepaisant besitęsiančio geopolitinio neapibrėžtumo.



Geopolitiniai konfliktai yra reikšmingiausia rizika Lietuvos verslui – juos kaip pagrindinę grėsmę įvardija 43 % vadovų. Kiti svarbūs iššūkiai Lietuvoje – reikiamų įgūdžių turinčių darbuotojų trūkumas (30 %), technologiniai iššūkiai (30 %) ir kibernetinės grėsmės (25 %). Infliacija Lietuvoje vertinama kaip palyginti mažesnė rizika – ją didele grėsme laiko tik 15 % vadovų (Latvijoje 31 % ir Estijoje 39 %).



Lietuvos ir kitų Baltijos šalių įmonės yra sukūrusios pagrindą diegti dirbtinį intelektą (DI), tačiau brandos lygis išlieka nedidelis. Nors 61 % vadovų teigia, kad jų organizacijos kultūra palaiko DI naudojimą, o 51 % mano, jog technologinė infrastruktūra yra pakankama, net 74 % riboja DI prieigą prie vidinių duomenų. DI finansinis poveikis kol kas mažas – 70 % Lietuvos įmonių vadovų, panašiai kaip ir Latvijos (75 %), nurodo, kad iki šiol nebuvo reikšmingo teigiamo poveikio pajamoms.



Įtampa darbo rinkoje Lietuvoje mažėja. Beveik pusė vadovų (47 %) teigia, kad darbuotojų paieškos sąlygos per pastaruosius metus nepasikeitė, o 58 % tikisi, kad darbuotojų skaičius išliks stabilus. Ši stabilizacija atspindi bendras tendencijas Baltijos šalyse. Atlyginimų augimo lūkesčiai tampa nuosaikesni – 46 % Lietuvos įmonių planuoja 0–5 % darbo užmokesčio didinimą, panašiai kaip Latvijoje ir Estijoje.



Lietuvos verslai išlieka aktyviausi Baltijos regione ieškodami naujų rinkų. Per pastaruosius penkerius metus į naujus veiklos sektorius žengė 65 % Lietuvos įmonių, palyginti su 52 % Latvijoje ir 47 % Estijoje. Lietuvos įmonių vadovai prioritetinėmis rinkomis laiko Vokietiją (45 %), Lenkiją (38 %) ir JAV (36 %).



Vyriausbių veiklą Baltijos šalyse vadovai ir toliau vertina kritiškai. Ypač valstybės administravimo išlaidų mažinimo, mokestinės aplinkos konkurencingumo ir švietimo sistemos atnaujinimo srityse. O nacionalinė gynyba ir finansų sektoriaus stabilumas vertinami palankiausiai. Visose šalyse aiškiai ryškėja trys prioritetai, kuriems, vadovų manymu, vyriausybės turėtų teikti didžiausią dėmesį: šalies saugumas, mokestinės aplinkos konkurencingumas ir verslo aplinkos gerinimas.

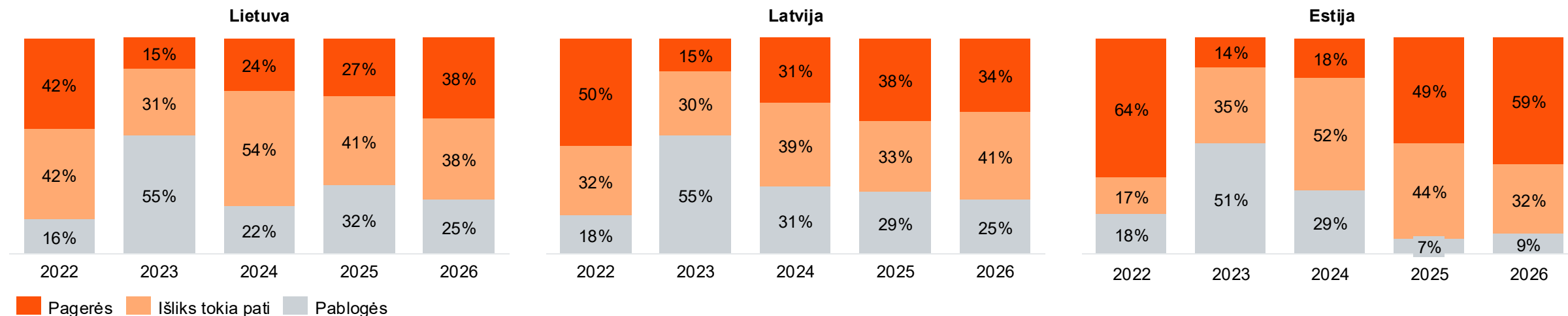
1

Ekonomikos ir verslo augimas



2026 m. visų Baltijos šalių vadovai pasaulio ekonomikos perspektyvas vertina pozityviau nei ankstesniais metais

1. Kaip manote, ar pasaulio ekonomikos situacija pagerės, išliks tokia pati ar pablogės per ateinančius 12 mėnesių?

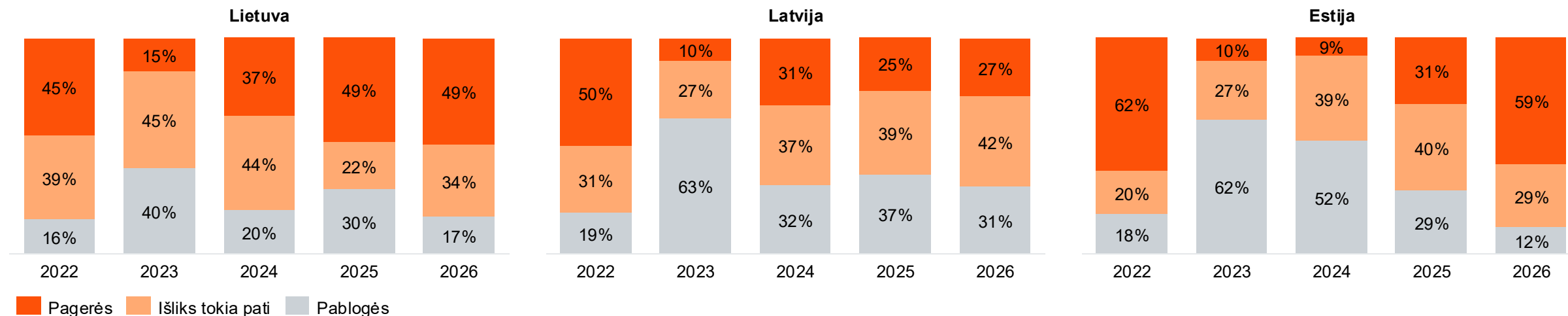


Apklauso duomenys rodo, kad Baltijos šalių įmonių vadovų požiūris į pasaulio ekonomikos raidą 2026 m. yra pozityvesnis nei prieš metus, nors optimizmo lygis tarp šalių nevienodas. Lietuvoje net 38 % verslo lyderių tikisi, kad pasaulio ekonomikos situacija 2026 m. pagerės, dar 38 % prognozuoja stabilumą. Tai liudija, kad dauguma Lietuvos vadovų įžvelgia atsirandančius stabilumo ženklus tarptautinėje aplinkoje ir tikisi, kad pastarųjų metų sukrėtimai, tokie kaip infliacija, energijos kainų nepastovumas, silpnės, o geopolitinė įtampa išliks neapibrėžta. Latvijoje vadovų nuotaikos panašios kaip ir Lietuvoje: nors šiek tiek sumažėjo manančių, kad ekonomika trauksis, pokytis yra nedidelis ir bendras lūkesčių fonas iš esmės išlieka stabilus. Estijos verslo lyderiai išsiskiria didžiausiu optimizmu visame regione – 59 % jų tikisi pasaulio ekonomikos augimo, o tai reikšmingas nuotaikų šuolis nuo 2023 m.

Baltijos šalių įmonių vadovų 2026 m. vertinimai iš esmės atspindi tai, kaip situaciją mato ir tarptautinės institucijos. Pasaulio bankas (PB) 2026 m. prognozuoja 2,6 %¹ pasaulio ekonomikos augimą, o Tarptautinis valiutos fondas (TVF) – 3,1–3,3 %². Nors tiek PB, tiek TVF pabrėžia, kad pasaulio ekonomika juda stabilizacijos link, reikšmingų rizikų vis dar išlieka – auganti prekybos įtampa ir galimas finansų rinkų nuotaikų suprastėjimas gali slopinti augimo tempą. Baltijos šalių vadovų nuomonė atspindi šį kontekstą: optimizmas kryptingai stiprėja ir tikėjimas globalios ekonomikos atsigavimu yra labiau pagrįstas nei ankstesniais metais.

Visame regione auga optimizmas dėl šalių ekonomikos

2. Kaip manote, ar Jūsų šalies ekonomikos situacija pagerės, išliks tokia pati ar pablogės per ateinančius 12 mėnesių?



Apklausoje rezultatai rodo, kad Lietuvos įmonių vadovų vertinimas dėl šalies ekonomikos perspektyvų 2026 m. yra šiek tiek pozityvesnis nei praėjusiais metais. Net 49 % Lietuvos verslo lyderių prognozuoja, kad šalies ekonominė situacija per ateinančius 12 mėn. pagerės, o dar 34 % mano, kad ji išliks stabili. 2026 m. rezultatų dinamika rodo ir pesimizmo mažėjimą – tik 17 % vadovų (beveik perpus mažiau nei prieš metus) teigia, kad ekonominė padėtis blogės.

Ši tendencija ryškiai kontrastuoja su situacija 2023 m., kai net 40 % Lietuvos vadovų prognozavo ekonomikos pablogėjimą. Nuo 2024 m. verslo nuotaikos sparčiai švelnėjo: tuo metu ekonomikos smukimo tikėjosi 20 % vadovų, o 2025 m. – 30 %. 2026 m. rezultatai patvirtina, kad pesimizmo banga, kuri buvo išaugusi geopolitinių, energetinių ir infliacinių sukrėtimų fone, pamažu slūgsta.

Vertinant regioninį kontekstą, 2026 m. bene pozityviausia nuotaika Baltijos šalyse išsiskiria Estija – net 59 % vadovų tikisi ekonomikos augimo, o 29 % prognozuoja stabilumą. Latvijoje išlieka daugiausia skepticizmo – 31 % vadovų mano, kad ekonomika pablogės, tik 27 % tikisi pagerėjimo.



Nerijus Nedzinskas

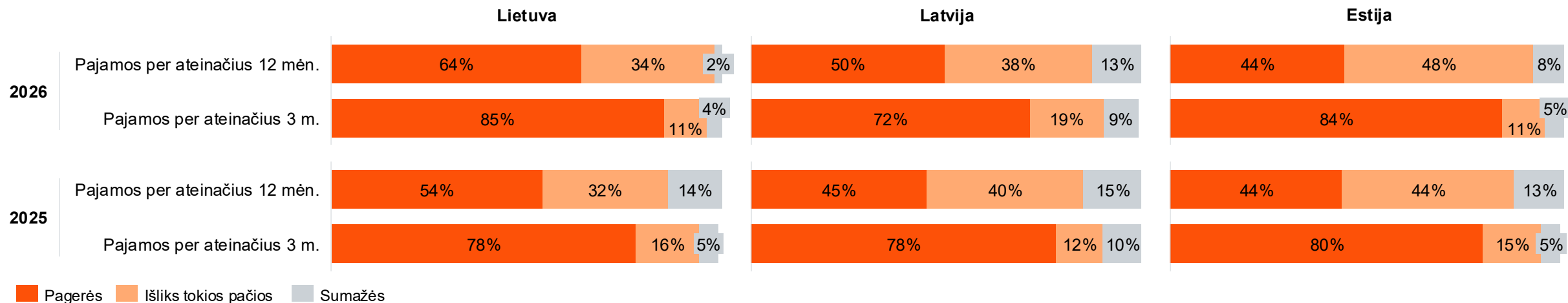
„PwC Lietuvoje“ vadovaujantis partneris



Nors Lietuvos vadovai yra ypač pozityvūs dėl ekonominės situacijos šalyje ir tam turi objektyvių priedaidų – gyventojų vartojimo padidėjimo dėl atsiimtų lėšų iš pensijų fondų bei investicijų į gynybos infrastruktūrą – reikia nepamiršti, kad tai gali būti laikinas ekonomikos augimo paskatinimas, o ne ilgalaikė tendencija. Todėl būtina būti pasiruošusiems galimam sulėtėjimui po 2026 m.“

Visose Baltijos šalyse daugiau verslo optimizmo dėl planuojamo įmonių pajamų augimo

3. Kaip manote, kokios yra Jūsų įmonės pajamų augimo perspektyvos per ateinančius 12 mėnesių ir 3 metus?



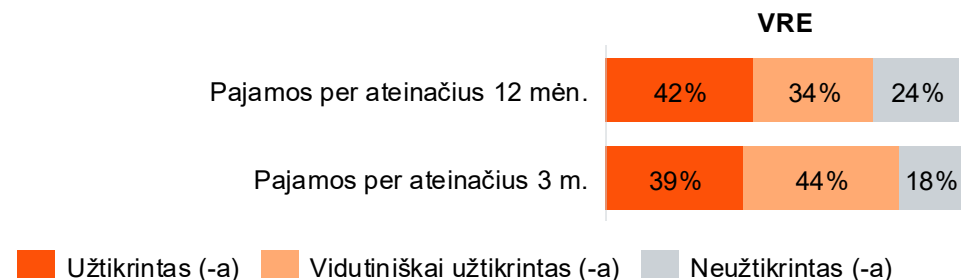
Visose Baltijos šalyse 2026 m. vadovų pasitikėjimas savo įmonių pajamų augimu ateinančiais metais išlieka gana aukštas, nors optimizmo lygis šalyse – nevienodas.

Lietuvos verslas išlieka optimistiškiausias – per ateinančius 12 mėn. net 64 % įmonių vadovų tikisi pajamų augimo. Tarp Estijos įmonių vadovų optimizmo mažiausiai, nes tik 44 % apklausoje dalyvavusių lyderių teigia prognozuojantys pajamų augimą.

Žvelgiant į ilgesnę – trejų metų – perspektyvą, visų trijų šalių vadovų nuotaikos yra ženkliai optimistiškesnės ir panašesnės, lyginant tarp šalių. Nors ilgojo laikotarpio prognozės pastebimai pozityvesnės, Latvijos įmonių vadovai yra mažiausiai optimistiški.

Baltijos šalių įmonės lyginant su Vidurio ir Rytų Europos (VRE) regiono įmonėmis, akivaizdu, kad Lietuvos, Latvijos ir Estijos vadovai trejų metų perspektyvoje yra gerokai labiau užtikrinti dėl pajamų augimo.

Visame VRE regione tik apie 39 %³ respondentų tikisi, kad jų pajamos per ateinančius trejus metus augs. Vertinant trumpesni – vienerių metų – laikotarpį, optimistiškai nusiteikusi panaši dalis VRE regiono vadovų: 42 % jų prognozuoja pajamų augimą per ateinančius metus.



Vokietija ir Lenkija išlieka pagrindinės verslo plėtros rinkos Lietuvos įmonėms

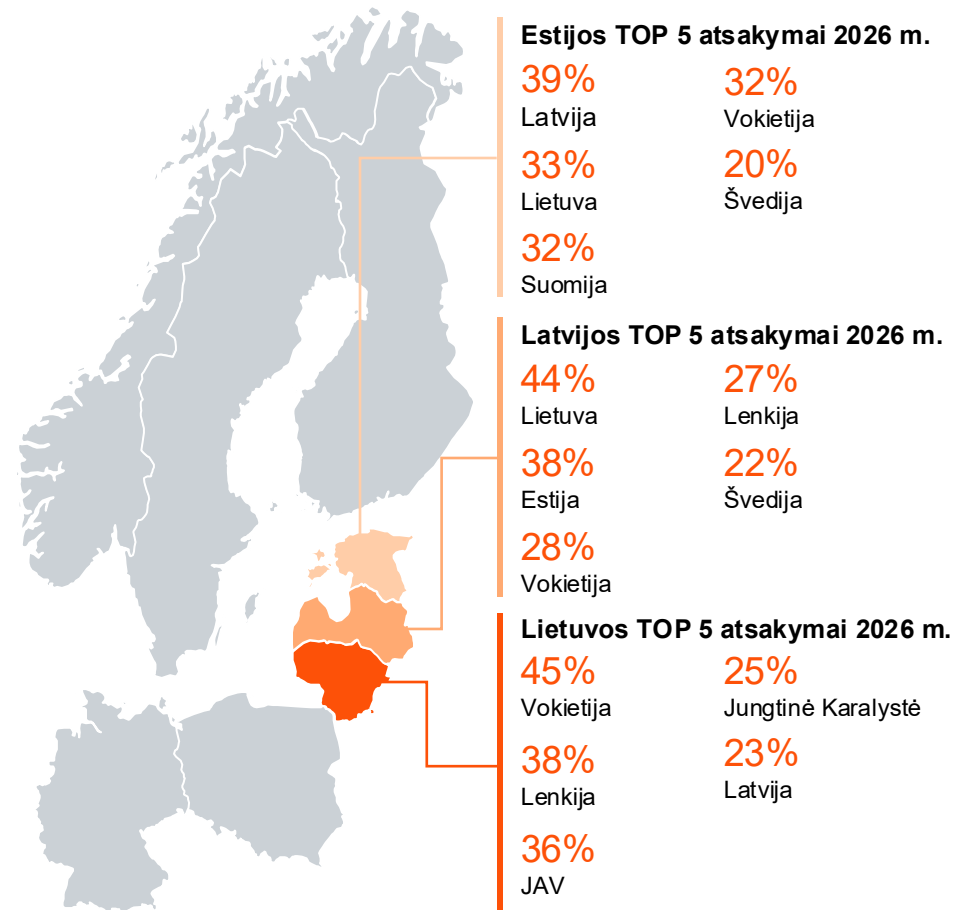
4. Nurodykite tris šalis, neįskaitant tos šalies, kurioje veikia Jūsų įmonė, kurios yra svarbiausios Jūsų verslo plėtrai per ateinančius 12 mėnesių.

2026 m. Vokietija išlieka pagrindine Lietuvos įmonių plėtros rinka – ją kaip prioritetinę nurodo 45 % Lietuvos vadovų, t. y. 4 p. p. daugiau nei 2025 m. Didelę svarbą išlaiko ir Lenkija: ją kaip prioritetinę kryptį įvardija 38 % įmonių, o tai patvirtina tvirtą regioninę integraciją ir nuosekliai stiprėjančius prekybinius ryšius tarp šalių. Ryškiausias pokytis 2026 m. – JAV ir Jungtinės Karalystės iškilimas į svarbiausių Lietuvos įmonių plėtros rinkų penketuką. JAV šiemet kaip prioritetinę rinką nurodo 36 % vadovų, o JK – 25 %, nors dar 2025 m. šie rodikliai tesiekė atitinkamai 19 % ir 14 %. Toks šuolis rodo augantį Lietuvos įmonių ambicingumą žengti į didesnes, brandžias ir pelningas vartotojų rinkas.

Kita vertus, Latvijos reikšmė Lietuvos įmonėms sumažėjo – 2026 m. ją kaip prioritetinę rinką įvardija 23 % vadovų (– 7 p. p. palyginti su 2025 m.). Tarp svarbiausių eksporto kryptų taip pat išlieka Estija, Nyderlandai, Kinija ir Skandinavijos šalys (4–9 %).

Latvijos įmonių eksportas tebėra aiškiai orientuotas į artimąją Baltijos rinką: Lietuva sudaro 44 % (+ 6 p. p. palyginti su 2025 m.), Estija 38 % (+ 6 p. p. palyginti su 2025 m.). Tai atspindi glaudžius prekybos ryšius tarp

šalių ir tai, kad Baltijos valstybės išlieka viena kitai svarbiausiomis rinkomis dėl panašių vartotojų poreikių ir elgsenos modelių bei mažesnių patekimo į rinką kliūčių. Vokietija ir Lenkija Latvijos įmonėms taip pat svarbios, tačiau ne tiek, kiek Lietuvos ar Estijos verslams: Vokietiją nurodo 28 %, o Lenkiją 27 % (+ 5 p. p. palyginti su 2025 m.). Estijos įmonių vadovai 2026 m. prioritetinėmis rinkomis laiko artimas, kultūriškai ir logistiškai patogias šalis. Latvija laikoma svarbiausia rinka (39 %, + 4 p. p. palyginti su 2025 m.), po jos rikiuojasi Suomija (33 %, – 14 p. p. palyginti su 2025 m.) ir Lietuva (33 %, + 4 p. p. palyginti su 2025 m.). Tai atskleidžia, kad regioninė integracija tarp Estijos, Lietuvos, Latvijos ir Suomijos išlieka itin stipri dėl glaudžių logistikos ryšių, bendros IT paslaugų ir pramonės struktūros. Suomijos svarbos sumažėjimą gali lemti 2025 m. sulėtėjusi jos ekonomika ir mažėjantis investuotojų aktyvumas. Estijos įmonės taip pat stiprina orientaciją į Vokietiją – 2026 m. ją nurodo 32 % vadovų (2025 m. 24 %). Tai išryškina platesnį regiono atsigręžimą į stabilias ir didelio masto rinkas.



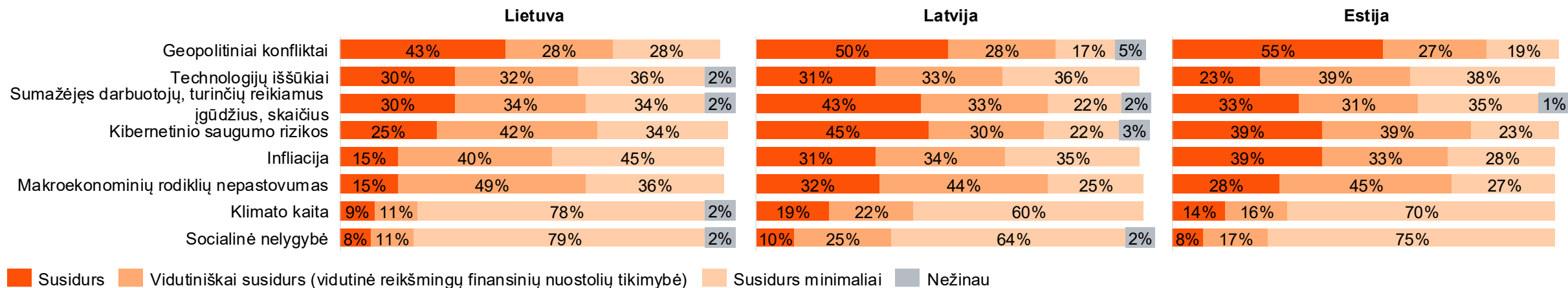
2

Verslo rizikos



Geopolitiniai konfliktai išlieka svarbiausia grėsme Baltijos regiono verslams

5. Kaip manote, ar Jūsų įmonė per ateinančius 12 mėnesių susidurs su žemiau nurodytomis grėsmėmis?



Baltijos šalių verslo lyderiai laikosi bendros nuomonės, kad geopolitiniai konfliktai 2026 m. išliks viena svarbiausių grėsmių regiono verslams. Net 55 % Estijos, 50 % Latvijos ir 43 % Lietuvos vadovų numato, kad su geopolitinių konfliktų grėsme susidurs ir ji gali turėti reikšmingų finansinių nuostolių.

Lietuvos įmonių vadovai rizikas vertina kiek nuosaikiau nei vadovai Latvijoje ar Estijoje ir dažniau mano, kad grėsmių pasireiškimo tikimybė yra mažesnė. Kitos svarbiausios grėsmės, kurias Lietuvos vadovai įvardija kaip labai dideles arba dideles per ateinančius 12 mėn., yra reikiamų įgūdžių turinčių darbuotojų trūkumas (30 %), technologiniai iššūkiai (30 %) ir kibernetinės rizikos (25 %).

Latvijos ir Estijos įmonių vadovai kur kas labiau akcentuoja kibernetinio saugumo rizikas – atitinkamai 45 % ir 39 % mano, kad jų įmonės per ateinančius 12 mėn. susidurs arba stipriai susidurs kibernetinėmis grėsmėmis. Su šia grėsme sutinka ir 48 % VRE regiono vadovų, kurie teigia pradėsiantys didinti kibernetinį saugumą visose įmonės veiklos srityse.

Nors darbuotojų su reikiamais įgūdžiais trūkumo problema egzistuoja visame regione, panašu, kad Latvijoje ji opiausia. Čia net 43 % vadovų įvardija ją kaip reikšmingą grėsmę, kai tuo tarpu Estijoje – 33 %, o Lietuvoje dar mažiau – 30 %.

Infliacijos grėsmė kelia susirūpinimą visų Baltijos šalių įmonių vadovams, tačiau ji išreiškiama nevienodai. 39 % Estijos ir 31 % Latvijos vadovų prognozuoja, kad infliacija gali tapti rimta grėsme, ir mano, jog tai gali sukelti reikšmingų finansinių nuostolių. Tuo tarpu Lietuvoje tik 15 % įvardija infliaciją kaip vieną pagrindinių grėsmių.

Kaip ir 2025 m., visose trijose šalyse klimato kaita ir socialinė nelygybė vertinamos kaip grėsmės, kurių pasireiškimo tikimybė ir galimas poveikis įmonių finansams yra nedideli. Lietuvoje net 78 % įmonių vadovų mano, kad klimato kaita jų verslui kelia tik minimalią grėsmę, 79 % kaip minimalią grėsmę vertina ir socialinę nelygybę.



Gediminas Černiauskas

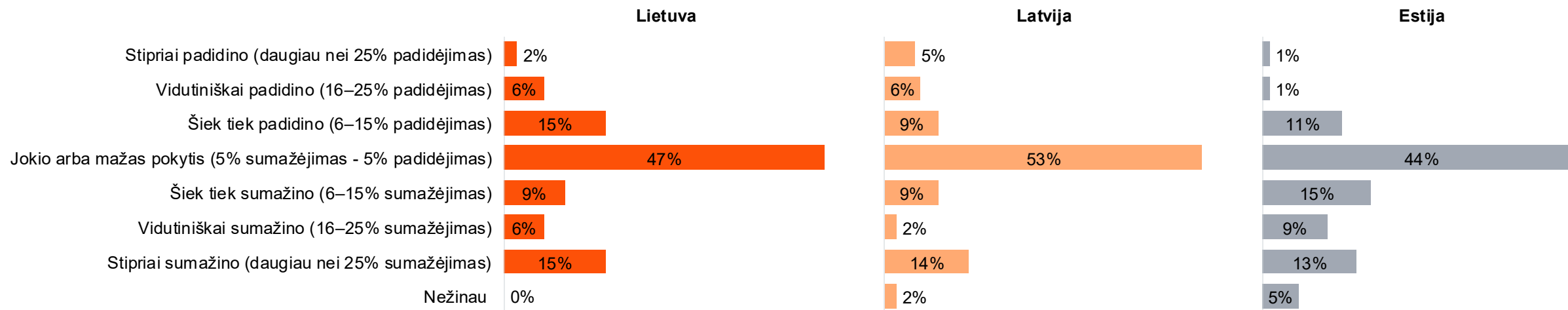
„PwC Lietuvoje“ Kibernetinio saugumo paslaugų vadovas



Baltijos regione geopolitinė ir kibernetinė rizika yra glaudžiai susijusios. Deja, daugelio organizacijų kibernetinio saugumo branda dažnai yra nepakankama augančioms grėsmėms. Praktika rodo, kad pokyčius dažniau skatina reguliacinis botagas, pavyzdžiui, TIS2 ar DORA reikalavimai, o ne savanoriška savisauga. Esant užsitęsusiai geopolitinei įtampai, kibernetinis spaudimas verslui tik stiprės, todėl nuoseklus dėmesys kibernetiniam saugumui išlieka būtinybe.“

Lietuvoje verslas ryžtingiausiai Baltijos šalyse tęsė investicijas nepaisant geopolitinio neapibrėžtumo

6. Palyginti su praėjusiais metais, kaip geopolitinis neapibrėžtumas paveikė jūsų įmonės galimybes imtis naujų, didelių investicijų?



Geopolitinis neapibrėžtumas 2026 m. daro poveikį Baltijos šalių verslo investiciniams sprendimams. Įmonių vertinimai pasiskirsto į dvi panašias dalis: maždaug pusei įmonių geopolitiniai veiksniai pernai iš esmės nepakeitė galimybių investuoti į plėtrą, o kitai pusei turėjo reikšmingos įtakos.

Lietuvoje geopolitinė situacija investicijų apetito visiškai neslopina, tačiau poveikis išlieka mišrus. Beveik ketvirtadalis Lietuvos įmonių vadovų teigia, kad galimybės investuoti padidėjo ir investavimo planai ūgtelėjo iki 15 %. Kita vertus 30 % vadovų nurodo sumažėjusias galimybes investuoti ir iš jų net 15 % pažymi > 25 % investicijų sumažėjimą. Tai rodo dvilypę dinamiką: vieni verslai aktyviai ieško augimo galimybių ir įžvelgia didėjančią paklausą, o kiti išlieka atsargesni ir investicijų drastiškai nekeičia iki stabilesnio aplinkos prognozavimo.

Latvijoje investicinės nuotaikos išlieka santūriausios, o jų balansas – beveik neutralus: 20 % vadovų

nurodo padidėjusias investavimo galimybes, 25 % – sumažėjusią. Likusi dauguma respondentų investicijų reikšmingai nekeičia.

Estijoje situacija pesimistiškiausia visame Baltijos regione. Net 37 % Estijos įmonių nurodo sumažėjusias investavimo galimybes, o reikšmingą > 25 % sumažėjimą įvardija 13 %. Investavimo galimybių padidėjimą mato tik 13 % Estijos vadovų, dauguma – nedideliu mastu. Ši struktūra siejasi su Estijos ekonomikos profiliu: didesne priklausomybe nuo cikliško eksporto rinkų ir technologijų sektoriaus, kuris pastaraisiais metais patiria investicijų sulėtėjimą ir yra itin jautrus geopolitinėms įtampoms ir finansavimo kainai.



Nerijus Nedzinskas

„PwC Lietuvoje“ vadovaujantis partneris



Investicijas mažinančių verslų Baltijos šalyse vis dar daugiau nei didinančių. O tie kurie didina – fokusuojasi į savo verslo konkurencingumo stiprinimą. Dažniausiai šiuo metu girdime apie investicijas skirtas rinkų diversifikavimui prisitaikant prie geopolitinių grėsmių, o taip pat DI diegimui.“



Arnoldas Šileika

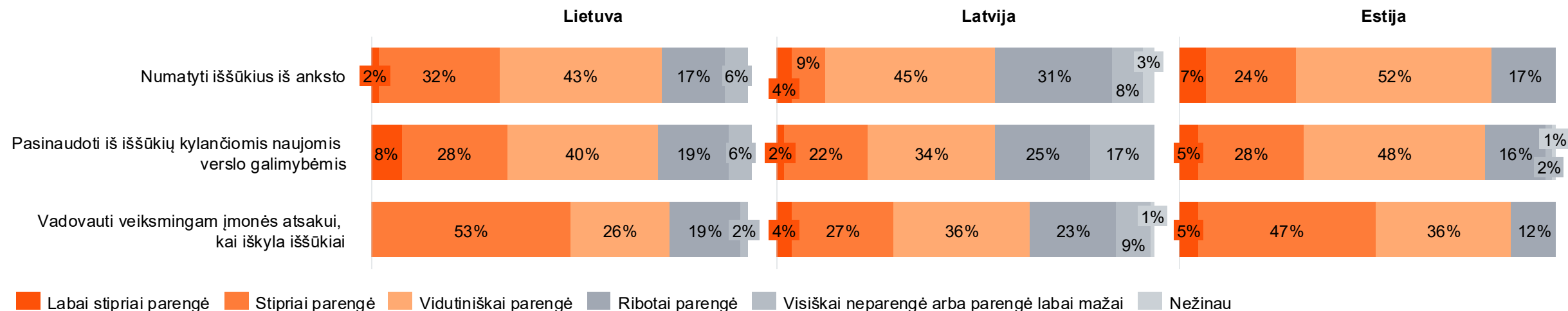
„Vakarų laivų gamykla“ įmonių grupės generalinis direktorius



Laivyba išlieka viena stabiliausių globalios ekonomikos grandžių, ir ilgalaikėje perspektyvoje jos potencialas laikytinas tvirtu. Savo investicijas orientuojame į infrastruktūros modernizavimą ir gamybinių pajėgumų plėtrą, nuosekliai laikydami pasirinktos strateginės krypties. Tuo pačiu vertiname esamus poreikius ir atitinkamai savo resursus bei investicinius projektus prioretizuojuame, kad užtikrintume tvarų augimą ir konkurencingumą tarptautiniu mastu.“

Iššūkių akivaizdoje Baltijos šalys pirmiausia siekia stabilizuoti situaciją, o ne pasinaudoti atsiveriančiomis galimybėmis

7. Kaip stipriai Jūsų įmonės vadovų komanda parengė Jūsų įmonę imtis šių veiksmų, susiduriant su dideliais iššūkiais?



Apklausoje rezultatai rodo, kad Baltijos šalių vadovų komandos jaučiasi pasirengusios valdyti didelius verslo iššūkius. Visose trijose šalyse matyti bendra kryptis: įmonių vadovai labiausiai pasitiki savo gebėjimu reaguoti į iššūkius, tačiau gerokai mažiau užtikrintumo turi dėl gebėjimo juos iš anksto numatyti ar išnaudoti tokių iššūkių sąlygojamas naujas galimybes.

Lietuvos įmonių vadovai teigia, kad jų vadovų komandos yra pasirengusios veiksmingam įmonės atsakui, kai iššūkiai jau vyksta: 53 % vadovų pažymi, kad organizacija yra labai gerai pasirengusi veiksmingai vadovauti atsakui į sutrikimus, dar 26 % nurodo esantys pasirengę vidutiniškai. Tai rodo stiprų operacinį pajėgumą ir aiškius krizių valdymo procesus. Vis dėlto pasirengimas numatyti iššūkius išlieka vidutinis – tik 32 % įmonių vadovų mano, kad jų vadovų komanda geba iš anksto identifikuoti galimus iššūkius, o 43 % pasirengimą vertina kaip vidutinį. Mažesnę užtikrintumą šioje

srityje gali lemti sudėtinga geopolitinė aplinka, žinių reikalaujantys technologiniai pokyčiai ir riboti analitiniai resursai.

Gebėjimas pasinaudoti dėl iššūkių atsivėrusiomis naujomis verslo galimybėmis, šiuo metu yra silpniausia Lietuvos verslų vieta – tik 8 % vadovų mano, kad jų organizacija yra labai gerai pasirengusi tai daryti, o 28 % pasirengimą vertina kaip gerą. Tai liudija, kad susidūrus su iššūkiais Lietuvos įmonės pirmiausia siekia suvaldyti situaciją, o ne ieškoti augimo galimybių ar krizių atveriamų nišų.

Latvijos ir Estijos vadovų nuomonės iš esmės sutampa su Lietuvos įmonių lyderių vertinimais. Estijos įmonių lyderiai yra kiek mažiau užtikrinti, o Latvijos įmonių vadovai – mažiausiai užtikrinti, tačiau bendrame kontekste visi teigia esantys pasirengę.

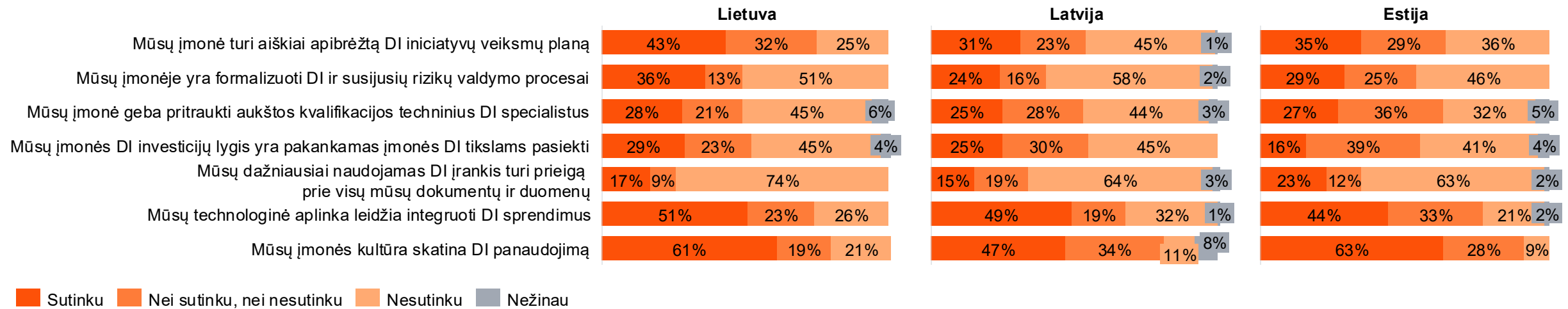
3

Dirbtinis intelektas



Baltijos šalių įmonės pasirengusios DI integracijai, tačiau baimė dėl duomenų saugumo išlieka

8. Kaip stipriai Jūs sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie DI panaudojimą Jūsų įmonėje?



Baltijos šalių įmonių vadovų apklausa atskleidžia, kad visame regione egzistuoja palanki aplinka DI taikymui. Lietuvos įmonių vadovų vertinimai rodo, kad organizacijose jau yra susiformavusi tam tinkama aplinka. Net 61 % apklaustųjų sutinka, kad jų įmonių kultūra skatina DI naudojimą, o 51 % teigia, kad technologinė infrastruktūra yra pakankamai išvystyta DI sprendimų integracijai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didelė dalis Lietuvos įmonių jau pasirengusios eksperimentuoti su DI ir mato jo potencialą didinti veiklos efektyvumą.

Nepaisant pozityvios DI diegimo nuotaikos, trečiaisiais aktyvaus DI skvarbos į rinką metais įmonių DI branda vis dar išlieka maža. Net 74 % vadovų nurodo, kad jų organizacijose net ir dažniausiai naudojamo DI įrankio prieiga prie įmonės dokumentų ar duomenų yra ribojama – tai rodo atsargų požiūrį į saugumą ir duomenų apsaugą. Baltijos šalyse Lietuva pirmauja pasirošime diegti DI – 43 % Lietuvos įmonių vadovų teigė, kad jų valdomos organizacijos turi aiškių DI iniciatyvų veiksmų

planų, kuomet Estijoje šis rodiklis siekia 35 %, o Latvijoje šis rodiklis mažiausias – 31 %. Formaliesni procesai, tokie kaip DI rizikų valdymas, Lietuvoje išplėtoti mažiau: juos turi tik 36 % įmonių.

Didžiausi DI brandos iššūkiai susiję su talentų ir investicijų stoka. Tik 28 % vadovų Lietuvoje teigia, kad jų organizacijos geba pritraukti aukštos kvalifikacijos DI specialistų ir panaši vadovų dalis (29 %) mano, jog DI projektams skiriama pakankamai finansinių resursų, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Tai rodo, kad nors kultūrinė ir technologinė DI plėtros bazė egzistuoja, praktiniam diegimui ir ilgalaikiam DI potencialo realizavimui vis dar trūksta struktūruotų investicijų, kompetencijų ir sistemingų valdymo procesų.

Latvijos ir Estijos vadovų atsakymai rodo panašų pasirengimo diegti DI lygį, būdingą ir Lietuvai: abi šalys turi palankią DI kultūrą ir technologinę bazę, tačiau jų DI brandos rodikliai išlieka nedideli.



Rokas Bukauskas

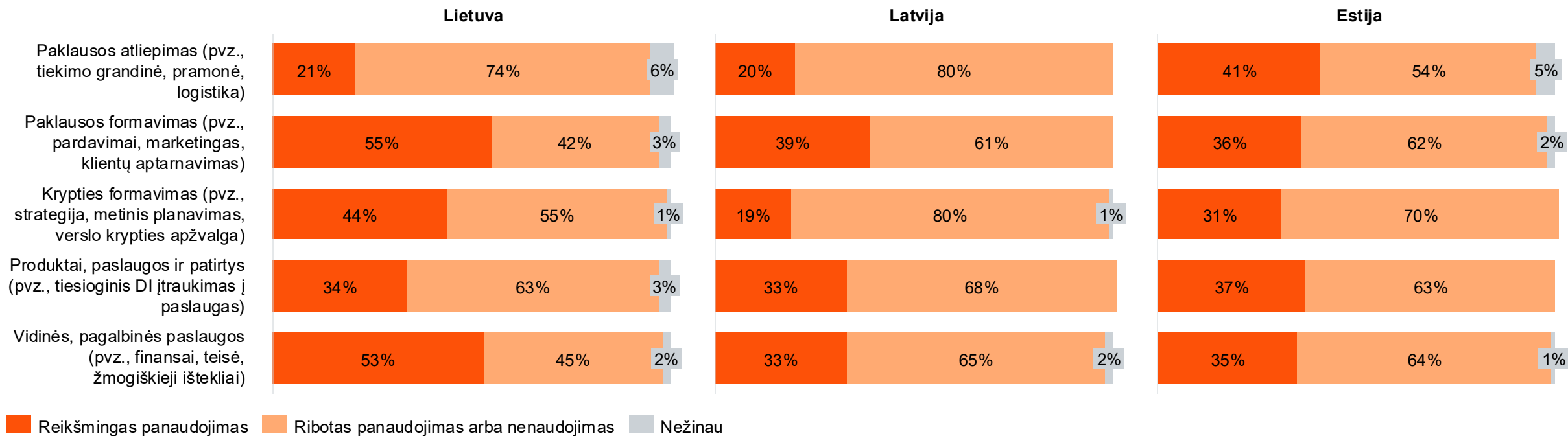
„PwC Legal“ partneris ir vadovas Lietuvoje



Žvelgiant į tyrimo ataskaitą neramina, kad vis giliau DI skverbiantis į verslo procesus regiono verslų pasiruošimas valdyti su tuo susijusias teises rizikas vis dar yra menkas. Tam dėmesį skiria vos viena iš trijų įmonių. Tai reiškia, jog didžioji dauguma nėra formalizavusios ne tik procesų, bet ir nėra apibrėžusi atsakomybės ribų. Nors dažnu atveju toks formalizavimas verslo rizikų išvengti nepadedą, tai dažnai paskatina didesnę DI naudotojų įmonėje sąmoningumą. O tai, beje, yra itin reikšminga DI diegimo įmonėje kultūros formavimo dalis.“

Estijos įmonės su DI stiprina savo konkurencinį pranašumą, kai tuo tarpu Lietuvos ir Latvijos – sprendžia taktines užduotis

9. Kaip dažnai DI yra panaudojamas Jūsų įmonėje šiose srityse?



Baltijos šalių duomenys rodo, kad DI panaudojimas įmonėse labai priklauso nuo įmonių veiklos specifikos ir nuo to, kiek realistiškai DI gali būti integruotas į konkrečius įmonės procesus. Lietuvoje DI dažniausiai naudojamas paklausai formuoti (55%), vidinėms pagalbinėms funkcijoms (53%) ir kryptčiai formuoti (44%), mažiausiai – paklausai atliepti (74%) ir produktams, paslaugoms ir patirtims kurti (63%). Latvijoje tendencijos beveik identiškos.

Kita vertus Estija išsiskiria brandesniu DI taikymu, ypač paklausos atliepimo srityje, kur net 41% įmonių nurodo didelį ar labai didelį DI naudojimą. Tai rodo, kad Estijos įmonės DI pasitelkia ne tik vidiniams procesams efektyvinti, bet ir tiesiogiai klientų patirtims gerinti ir operacinių sprendimų tikslumui užtikrinti. Tai iš esmės reiškia DI strateginį integravimą į tas sritis, kurios ilgalaikėje perspektyvoje stiprina įmonių konkurencingumą.



Arnas Stuopelis

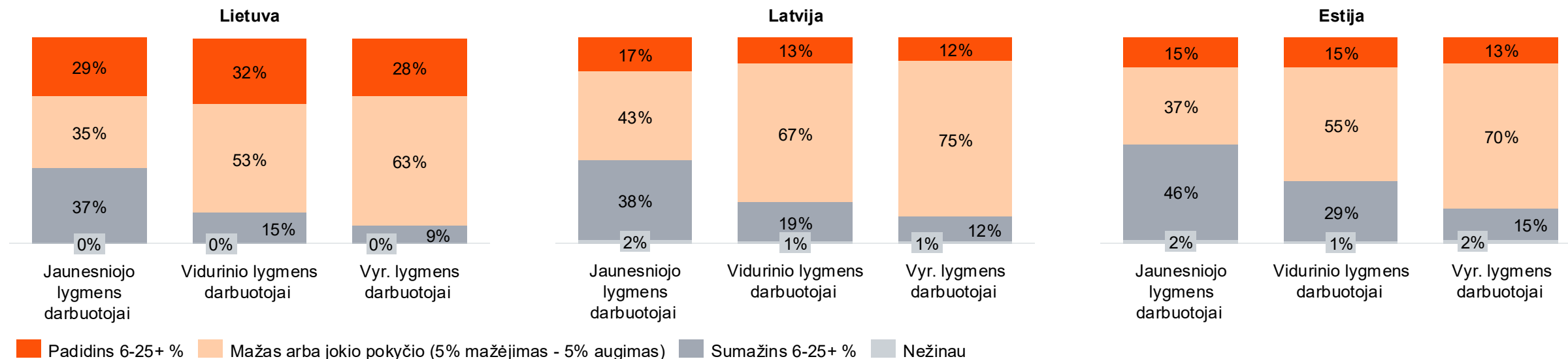
„Hostinger“ valdybos pirmininkas



Dirbtinį intelektą „Hostinger“ diegiame labai intensyviai. Ypač ten, kur jis kuria didžiausią vertę mūsų klientams – pavyzdžiui, supaprastindamas svetainių kūrimą iki kelių užklausų ar iš esmės keisdamas klientų aptarnavimo standartus. Tai jau atsiperka – mūsų komandos kurtas DI agentas „Kodee“, už klientus pilnai atliekantis apie 350 užduočių, 2026 m. metais mums sutaupys apie 14 mln. eurų. DI nėra pasirinkimas – tai arba augimo variklis, arba grėsmė atsilikti.“

DI plėtra Baltijos šalyse reikšmingai paveiks jaunų specialistų darbo rinką

10. Kaip, Jūsų nuomone, DI taikymas Jūsų įmonėje per ateinančius 3 metus pakeis darbuotojų skaičių šiose grupėse?



Apklausoje rezultatai rodo, jog visų trijų šalių įmonių vadovai numato, kad per artimiausius trejus metus DI taikymas sumažins jaunesniojo lygmens kolegų, tokių kaip analitikai, asistentai, funkcinių sričių specialistai, poreikį. Lietuvoje 37 % apklaustųjų tiki, kad šių darbuotojų poreikis sumažės nuo 6 iki daugiau nei 25 %. Mažiausių pokyčių per artimiausius trejus metus Lietuvos įmonių vadovai tikisi vyresniojo lygmens darbuotojų grupėje – net 63 % respondentų mano, kad pokyčiai bus minimalūs arba jų visai nebus. Vidurinio lygmens darbuotojų poreikio pokyčiai taip pat tikėtini, tačiau prognozuojama, kad jie bus nedideli.

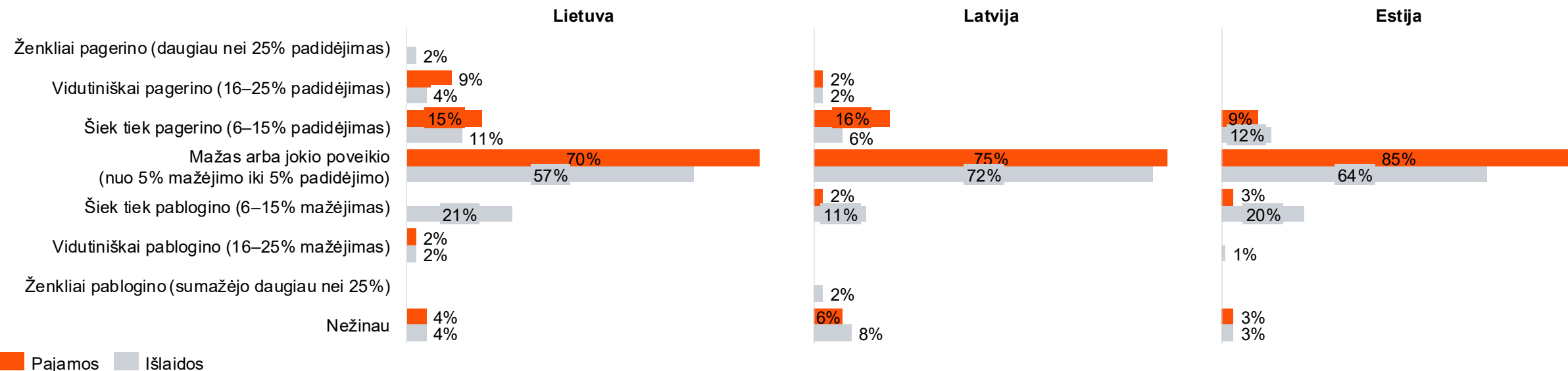
Latvijos vadovų vertinimai labai panašūs į Lietuvos: didžiausių DI poveikio pokyčių tikimasi jaunesniojo lygmens darbuotojams – 38 % vadovų prognozuoja jų poreikio mažėjimą per

ateinančius trejus metus. Vidurinio lygmens darbuotojų poreikis, vadovų manymu, keisis mažiau, o vyresniojo lygmens specialistams pokyčiai bus menkesni. Estijoje matoma ta pati tendencija: 46 % vadovų numato jaunesniojo lygmens darbuotojų poreikio mažėjimą, o 70 % mano, kad vyresniojo lygmens darbuotojų paklausos pokyčiai bus minimalūs arba jų apskritai nebus.

Pastebima aiški tendencija – nepaisant optimistiškų plėtros prognozių, vadovų teigimu DI integracija bendrai lems komandų traukimąsi. Estų įmonės yra labiausiai pasiryžusios mažinti mažiausiai patyrusių darbuotojų resursus dėl DI integracijos. Tuo tarpu Lietuvos organizacijos labiausiai pasiryžusios didinti itin patyrusių darbuotojų skaičių, siekiant toliau sėkmingai vystyti žmogaus ir DI sąveika grįstus verslo procesus.

DI vis dar turi menką poveikį Baltijos šalių verslo pajamoms

11. Įvertinkite, kiek DI pagerino ar pablogino žemiau nurodytus Jūsų įmonės rodiklius per pastaruosius 12 mėnesių?



Baltijos šalių vadovai teigia, kad DI poveikis įmonių pajamoms yra minimalus. Tai galima sieti su tuo, kad dauguma regione veikiančių įmonių vis dar yra ankstyvose DI brandos stadijose ir kol kas nėra radusios efektyvių būdų, kaip panaudoti DI pajamų auginimui ar išlaidų mažinimui.

70 % apklaustųjų Lietuvoje teigia, kad DI naudojimas reikšmingai nepakeitė jų įmonės pajamų, o 57 % nurodo, jog DI įtaka kaštams taip pat buvo nežymi. Vis dėlto dalis įmonių jau mato apčiuopiamą finansinę naudą: 24 % vadovų teigia, kad DI sprendimai padidino jų įmonės pajamas 6–25 %, o 21 % nurodo sumažinę išlaidas 6–15 %. Tai yra pirmieji itin pozityvūs pavyzdžiais iliustruoti signalai verslui, kad teisingai nukreipus DI jis turi apčiuopiamą ekonominę grąžą.

Latvijos ir Estijos įmonių lyderių vertinimai labai panašūs į Lietuvos vadovų.

DI integravimas į kasdienę veiklą išlieka sudėtingas. DI nebūtinai sumažina darbo krūvį – neretai jis net padidėja^{4,5}. Taip nutinka dėl spartesnio darbo tempo, didesnio kiekio darbuotojams tenkančių užduočių ir augančio poreikio vienu metu atlikti daugiau skirtingų užduočių. Dėl to gali suprastėti darbo kokybė, pablogėti darbuotojų savijauta ir kilti kitų organizacinių iššūkių. Visa tai rodo, kad DI integracija nėra paprasta: ji reikalauja reikšmingų pastangų, investicijų ir laiko, kad organizacija galėtų technologijas pritaikyti tikslingai ir realiai pagerinti veiklos rezultatus.

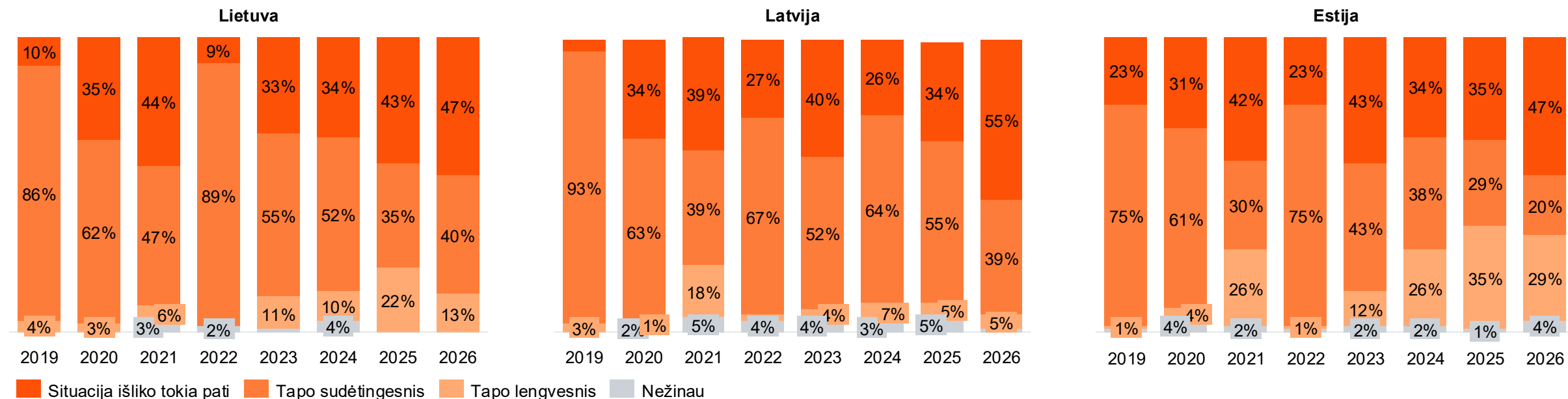
4

Darbuotojai



Darbuotojų atranka ir samda Baltijos šalyse tokia pat sudėtinga, kaip ir pernai

12. Įvertinkite, ar darbuotojų paieška ir samdymas Jūsų įmonės veiklos sektoriuje tapo sudėtingesnis, lengvesnis, ar situacija išliko tokia pati?



Visame Baltijos regione matyti ta pati tendencija – darbuotojų paieškos ir samdos situacija, nors ir išlieka sudėtinga, palaipsniui stabilizuojasi, o pesimizmas dėl jos sudėtingėjimo nuo 2022 m. visose trijose šalyse reikšmingai sumažėjo.

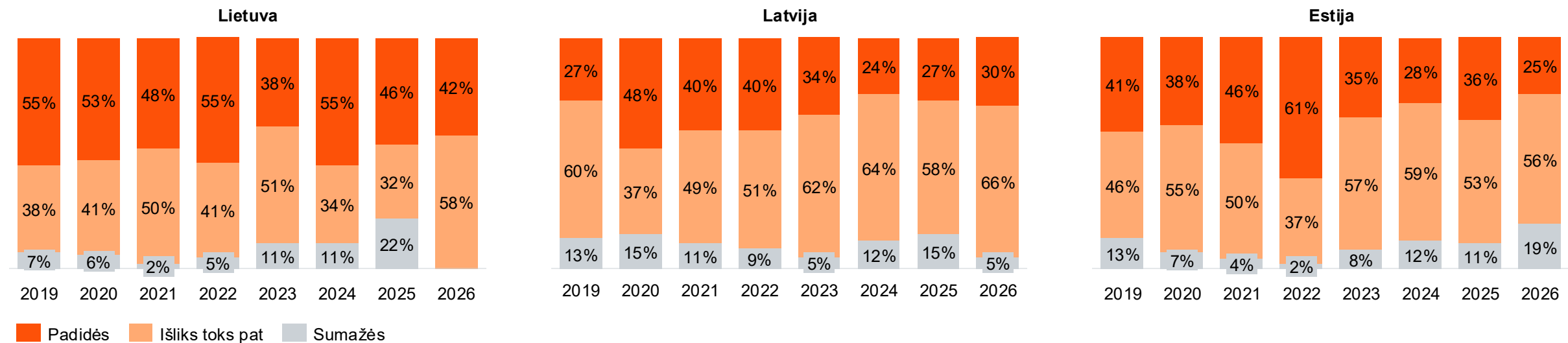
Lietuvos įmonių vadovų vertinimai rodo, kad darbuotojų paieškos ir samdos situacija 2026 m. išliko stabili. Beveik pusė vadovų (47 %) teigia, kad situacija per pastaruosius 12 mėn. nepasikeitė, o 40 % mano, kad ji tapo sudėtingesnė. Manančių, kad darbuotojų paieška tapo lengvesnė, dalis sumažėjo iki 13 %, t. y. – 12 p. p. palyginti su 2025 m. Vis dėlto žvelgiant į pastarųjų penkerių metų

dinamiką matyti aiškus pagerėjimas: 2022 m. net 89 % Lietuvos vadovų teigė, jog darbuotojų samda tapo sudėtingesnė, o 2026 m. taip manančiųjų dalis sumažėjo daugiau nei perpus ir sudaro tik 40 %. Darbo rinka stabilizavosi dėl įvairių priežasčių, tokių kaip sulėtėjusio įmonių augimo tempo⁶ ir sparčiai didėjusio imigrantų skaičiaus, kuris 2025 m. gruodį siekė beveik 217 tūkst.⁷

Latvijos ir Estijos vadovų pateikti duomenys patvirtina, kad darbo rinka stabilizuojasi visame Baltijos regione. Vis daugiau vadovų mano, jog situacija nepablogėjo, o pagerėjo arba nepakitė. Šio didėjančio balanso ir nuspėjamumo priežastis siejama su sulėtėjusiu įmonių augimo tempu^{8,9}.

Estijos įmonėse daugiausia ryžto mažinti darbuotojų skaičių

13. Ar tikėtės, kad per ateinančius 12 mėnesių Jūsų įmonės darbuotojų skaičius padidės, sumažės ar išliks toks pat?



Visų trijų Baltijos šalių vadovų dauguma prognozuoja, kad darbuotojų skaičius per ateinančius metus nesikeis: Lietuvoje taip mano 58 %, Latvijoje 66 %, Estijoje 56 % vadovų. Atsižvelgiant į teigiamas įmonių vadovų, ekonomikos ir pajamų augimo prognozes bei stabilias darbuotojų skaičiaus prognozes, galima daryti prielaidą, kad tam įtakos turi kelios priežastys: DI taikymas ir automatizacija gali padidinti produktyvumą, todėl tai tampa įmonių strateginiu efektyvumo didinimo įrankiu, o organizacijos vis labiau orientuojasi į kokybinį augimą, nukreipdamos investicijas į technologijas, o ne į papildomą samdą¹⁰.

Lietuvoje, žvelgiant į pastaruosius metus, situacija stabilizavosi. Palyginti su 2025 m., vadovų, manančių, kad darbuotojų skaičius išliks nepakitęs, dalis padidėjo 26 p. p. Taip pat pastebima, kad nuo 2021 m. iki 2025 m. iki 22 % augusi vadovų, prognozavusių darbuotojų skaičiaus mažėjimą,

dalis šių metų apklausos duomenimis visiškai išnyko – manančiųjų, kad darbuotojų skaičius sumažės, nebeliko. Vadovų, tikinčių darbuotojų skaičiaus augimu, dalis iš esmės nepakito.

Latvijos įmonių vadovų pateikti duomenys taip pat atskleidžia, kad darbuotojų skaičius ateinančiais metais turėtų išlikti stabilus. Nuo 2023 m. iki 2025 m. iki 15 % augusi vadovų, manančių, kad darbuotojų skaičius mažės, dalis šiemet sumažėjo iki 5 %. Taip pat nežymiai padidėjo vadovų, prognozuojančių darbuotojų skaičiaus didėjimą, dalis.

Estijos vadovai iš dalies pateikia kitokią prognozę. Nors anksčiau vadovų, prognozavusių darbuotojų skaičiaus stabilumą, dalis išliko panaši, šiemet padaugėjo manančiųjų, kad darbuotojų skaičius mažės: mažėjimą prognozuoja 19 % apklaustųjų – palyginti su 2022 m., ši dalis padidėjo net 17 p. p.



Pranas Kuisys

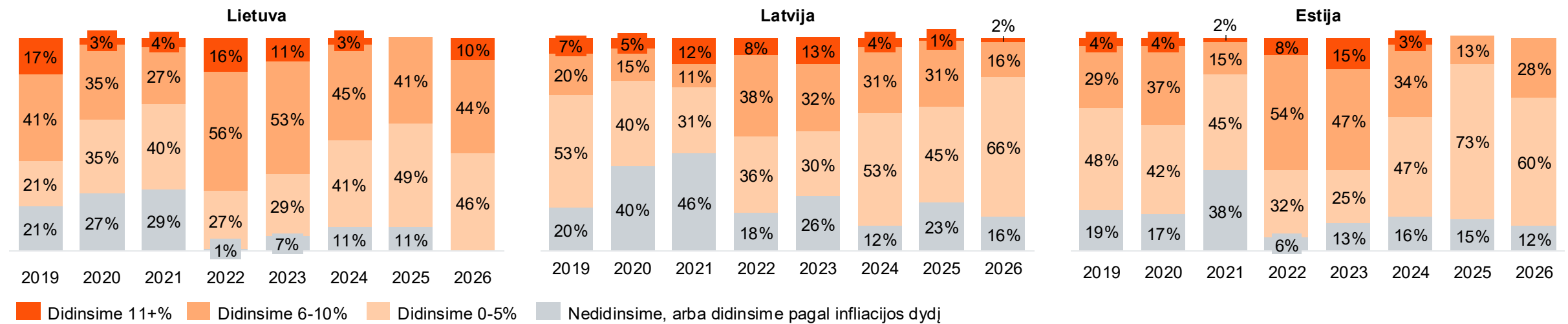
„Bitė Group“ generalinis direktorius



Darbuotojų samdymas mūsų versle keičiasi evoliuciškai, ne revoliuciškai. DI, žinoma, prisideda prie efektyvumo didinimo, bet verslą mes efektyvinime nuolatos. Tai esminė ne tik konkurencingumo, bet ir išlikimo sąlyga. Ir nors aktyviai diegiame DI sprendimus, daug jų dar nepasiekę brandos, dalies jų diegimas – brangus, o rezultatai – nevienareikšmiai. DI įtaka darbo rinkai veikiau bus selektyvi ir gerokai lėtesnė, nei prognozuoja tech-optimistai, o ir paveiks labiausiai DI standartizuotas, pasikartojančias, lengvai automatizuojamas funkcijas.“

Baltijos šalių įmonės planuoja nuosaikų, daugiausia 0–5 % atlyginimų augimą

14. Ar ketinate per ateinančius 12 mėnesių padidinti savo įmonės darbuotojų atlyginimą?



Baltijos šalių įmonių vadovų apklausa rodo, kad atlyginimų augimo tempas 2026 m. išlieka nuosaikus, o didžioji dalis įmonių planuoja nedidelius, 0–5 % darbo užmokesčio pokyčius. Lietuvoje taip planuoja 46 % įmonių vadovų, dar 44 % ketina didinti atlyginimus 6–10 %, likusi dalis numato spartesnį nei 10 % augimą. Vertinant visą regioną matyti, kad Lietuvoje dėl darbo užmokesčio kilimo 2026 m., palyginus su kitomis regiono valstybėmis, optimizmo yra daugiausia.

Praėjusių metų apklausos duomenys rodė, kad 41 % Lietuvos įmonių vadovų prognozavo 6–10 % atlyginimų augimą, o 49 % tikėjosi 0–5 % didėjimo. Kadangi 2025 m. Lietuvoje atlyginimai augo apie 8 % (Sodros duomenys¹¹), matyti pakankamai tikslios prognozės. Šių metų vadovų lūkesčiai yra optimistiškesni, todėl galima manyti, kad 2026 m. vidutinis darbo užmokestis kils sparčiau nei 2025 m.

Latvijos įmonių vadovų lūkesčiai labai panašūs į Lietuvos. 2026 m. 66 % įmonių planuoja nedidelį, 0–5 % atlyginimų padidėjimą, o tai – ryškus pokytis, palyginti su 2025 m. (45 %). Atitinkamai sumažėjo vadovų, planuojančių 6–10 % atlyginimų augimą (nuo 31 % iki 16 %), taip pat kiek sumažėjo ir nenumatančių atlyginimų kilimo įmonių dalis. Šie pokyčiai rodo, kad Latvijoje darbo rinkos spaudimas atlyginimams švelnėja, o įmonės planuoja labiau subalansuotą, su infliacijos lėtėjimu suderintą darbo užmokesčio augimą.

Estijos įmonių vadovų planai taip pat artimi Lietuvos ir Latvijos tendencijoms, tačiau išryškėja vienas skirtumas. Nors 60 % Estijos įmonių ketina atlyginimus didinti 0–5 % (13 p. p. mažiau nei 2025 m.), smarkiai padaugėjo įmonių, planujančių 6–10 % didinimą (nuo 13 % iki 28 %). Šis augimas gali būti siejamas su gerokai pozityvesniais Estijos įmonių lūkesčiais dėl šalies ekonomikos perspektyvų 2026 m., skatinančiais didesnę pasirengimą investuoti į darbuotojų išlaikymą ir pritraukimą.

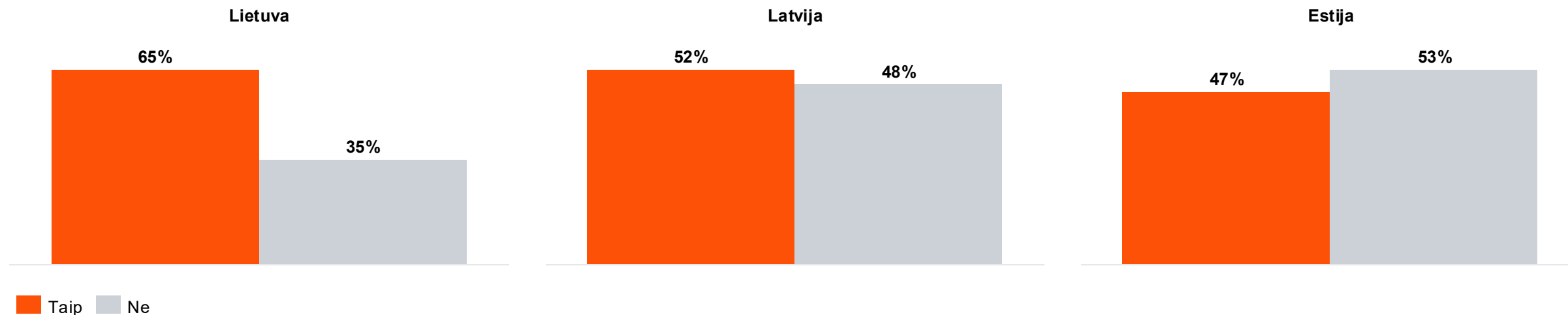
5

Verslo aplinka



Lietuvos verslas aktyviausiai plėtėsi į naujus sektorius ir rinkas

15. Ar per pastaruosius 5 metus Jūsų įmonė pradėjo veikti naujuose sektoriuose ar rinkose, kuriose anksčiau neveikėte?



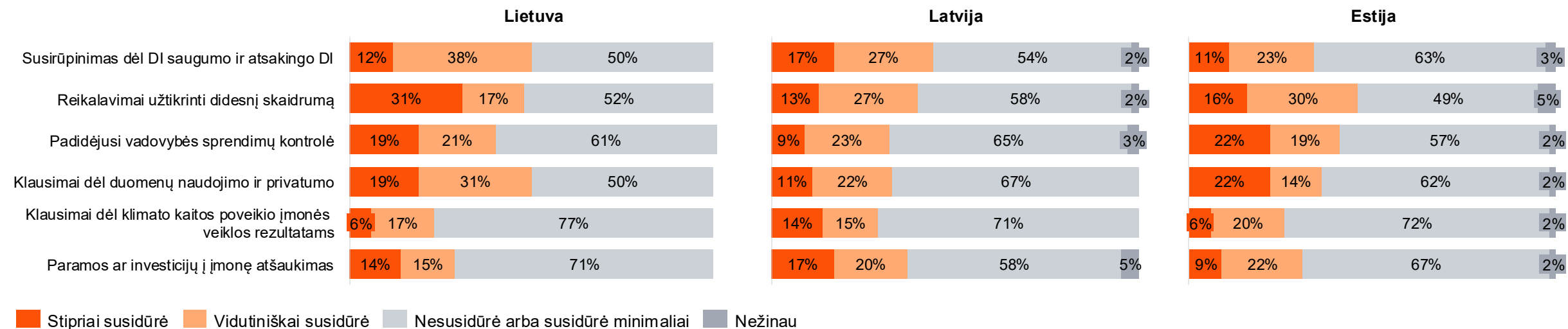
Didelė dalis Baltijos šalių įmonių per pastaruosius penkerius metus ryžosi eksperimentuoti ir žengti į naujas rinkas ar sektorius, nepaisant egzistuojančių geopolitinių ir ekonominių iššūkių. Net 65 % apklausoje dalyvavusių Lietuvos įmonių vadovų teigia, kad jų vadovaujamos organizacijos per pastaruosius penkerius metus pradėjo veikti naujuose sektoriuose ar rinkose. Tokia aktyvi pastarųjų metų plėtra ženkliai pranoksta VRE regiono vidurkį (49 %).

Žvelgiant į Latvijos įmonių vadovų pateiktus atsakymus, matyti, kad pasiskirstymas tolygesnis – maždaug pusė vadovų (52 %) nurodo per pastaruosius penkerius metus pradėję veikti naujuose sektoriuose ar rinkose, o likusieji 48 % teigia tokios veiklos nepradėję.

Dauguma (53 %) apklaustųjų Estijos įmonių vadovų nurodo, kad per tą patį laikotarpį jų valdomos organizacijos neišsiplėtė į sektorius ar rinkas, kuriose anksčiau nekonkuravo. Estijos vadovų atsargumas išsiskiria iš kitų Baltijos šalių ir gali būti siejamas su Estijos ekonomiais sunkumais. Atsižvelgiant į tai, naujų rinkų paieška tampa kritiškai svarbi VRE regiono įmonėms, nes būtent ši strategija leidžia joms užsitikrinti ilgalaikį augimą, mažinti rizikų koncentraciją ir stiprinti konkurencinį pranašumą tiek vietiniu, tiek tarptautiniu lygmeniu.

Skaidrumo, duomenų privatumo ir DI saugumo klausimai yra pagrindiniai pasitikėjimo iššūkiai Baltijos šalyse

16. Per pastaruosius 12 mėnesių, koku mastu Jūsų įmonė susidūrė su pasitikėjimo iššūkiais iš pagrindinių suinteresuotųjų šalių?



Baltijos šalių įmonių vadovų atsakymai atskleidžia, kad viso regiono įmonės pastaruosiu metu susiduria su įvairiais pasitikėjimo iššūkiais, nors tarp šalių jų pobūdis šiek tiek skiriasi. Lietuvoje ryškiausiai matomas iššūkis yra didėjantys skaidrumo reikalavimai – net 31 % vadovų teigia, kad tai tapo stipriai arba labai stipriai pasireiškusiu iššūkiu. Taip pat 1 iš 5 įmonių vadovų nurodė susiduriantis su padidėjusia vadovybės sprendimų, susijusių su duomenų naudojimo ir privatumo klausimais, kontrole.

Latvijos įmonių vadovų atsakymai atskleidžia iš dalies kitokį pasitikėjimo iššūkių profilį. Dažniausiai jų įvardijamas iššūkis – susirūpinimas dėl DI saugumo ir atsakingo jo taikymo, tai nurodo 17 % respondentų. Kaip ir Lietuvoje, svarbus veiksnys išlieka skaidrumo reikalavimai (13 %). Ryškiausiai

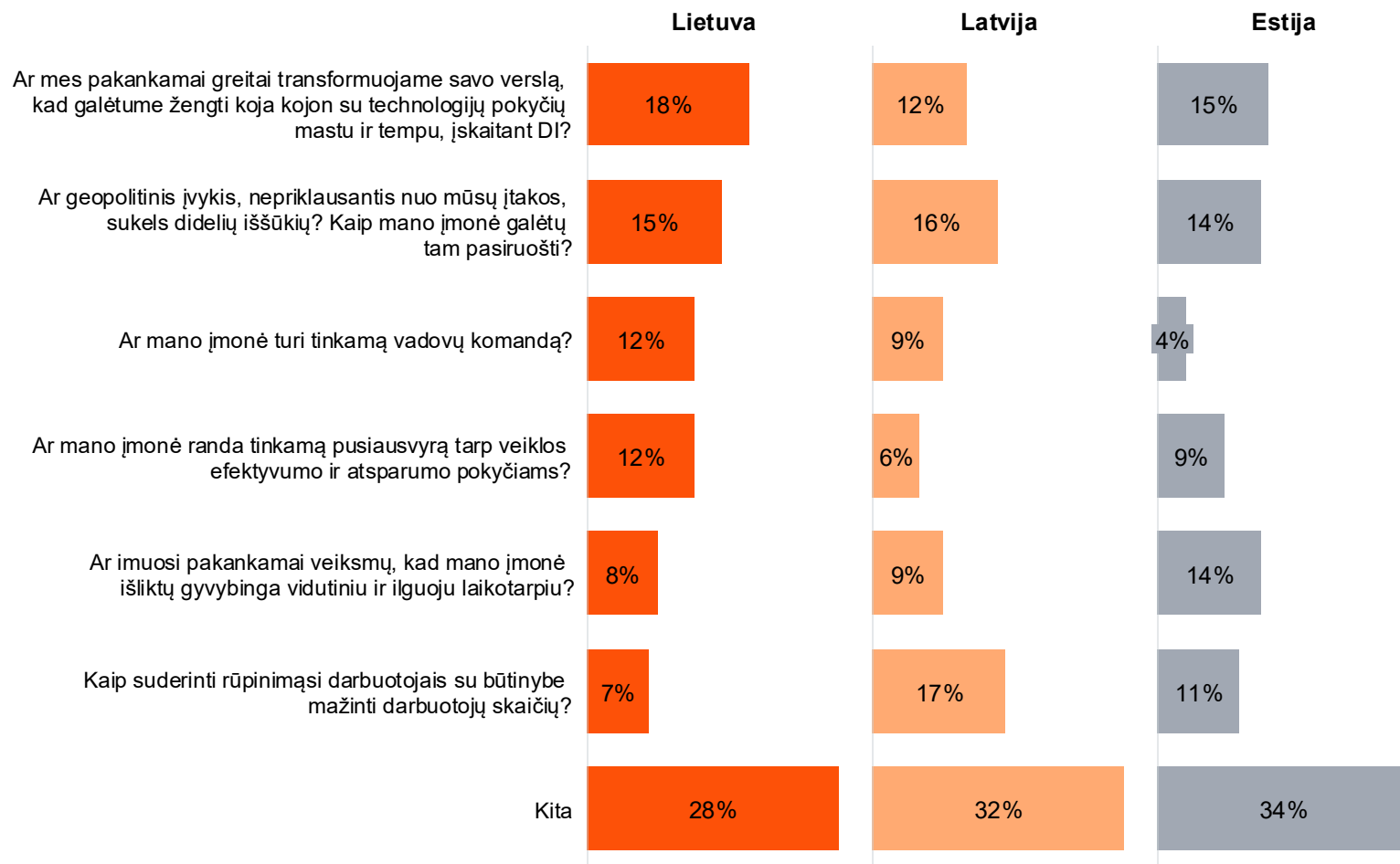
matoma, kad mažiausiai rūpesčių įmonėms kelia klausimai dėl klimato kaitos poveikio įmonės veiklos rezultatams – net 71 % Latvijos vadovų teigia su tuo nesusiduriantys.

Estijos vadovų atsakymai iš esmės atkartoja regionines tendencijas. Dažniausiai įvardijami iššūkiai susiję su stiprėjančia vadovybės sprendimų kontrole (22 %) ir duomenų naudojimo bei privatumo klausimais (22 %). Kaip ir Lietuvoje ar Latvijoje, Estijoje retai minimas pasitikėjimo iššūkis yra paramos ar investicijų į įmonę atšaukimas – didžiajai daliai įmonių jis nėra reikšminga problema.

Pasitikėjimo iššūkių valdymas yra kritiškai svarbus, nes globaliu mastu įmonėse, susiduriančiose su dideliu tokio pobūdžio iššūkių lygiu, akcininkų grąža sumažėja net 9 p. p.⁹

Lietuvoje – verslo nerimas dėl nepakankamo transformacijos tempo

17. Kokie klausimai pastaruoju metu jums kelia daugiausiai rūpesčių?



2026 m. Baltijos šalių įmonių vadovams labiausiai nerimą kelia klausimai, susiję su sparčiai augančia technologijų, ypač dirbtinio intelekto, įtaka, geopolitinio neapibrėžtumo padariniais, darbuotojų sąnaudų valdymu ir įmonių ilgalaikiu gyvybingumu. Nors daugelis nuotaikų Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje panašios, kiekvienoje šalyje ryškėja savi akcentai ir prioritetai.

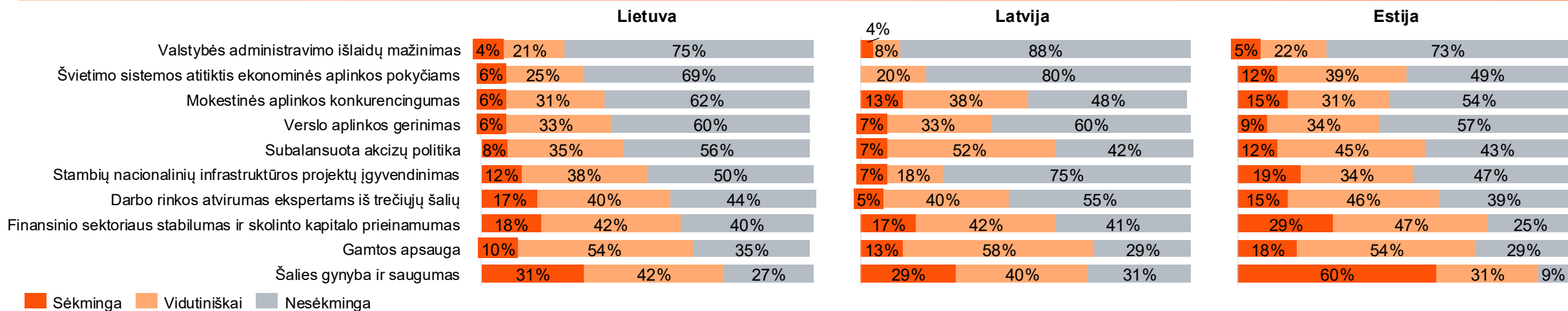
Vienas svarbiausių regiono lygiu įvardijamų iššūkių – gebėjimas transformuoti verslą DI eroje. Net 15 % visų Baltijos šalių vadovų abejoja, ar jų organizacijos keičiasi pakankamai greitai, kad išliktų konkurencingos technologijų pažangos kontekste. Lietuvoje ši abejonė ryškiausia – 18 % vadovų DI įtaką jau vertina kaip strateginę būtinybę, o ne tik papildomą technologinę galimybę.

Kitas reikšmingas viso Baltijos šalių vadovų rūpestis – geopolitinis stabilumas. Maždaug 15 % vadovų teigia, kad geopolitiniai veiksniai kelia didelį arba labai didelį nerimą, o tai rodo, kad geopolitinė realybė ir toliau išlieka vienu svarbiausių veiksnių planuojant ilgalaikę verslo kryptį ir formuojant atsparumo strategijas.

Nors DI transformacija ir geopolitika vienodai svarbios visame Baltijos regione, tolesnės tendencijos šalyse šiek tiek skiriasi. Lietuvoje vadovai dažniau kelia klausimus dėl organizacijos pasirengimo ateities iššūkiams – tiek vertinant vadovų kompetencijų pakankamumą, tiek gebėjimą derinti veiklos modelį su organizaciniu atsparumu. Tai rodo, kad Lietuvoje labiau pabrėžiamas lyderystės ir kompetencijų vaidmuo transformacijos procesuose.

Visose Baltijos šalyse vyriausybės darbas ir toliau vertinamas kritiškai

18. Kaip vertinate savo šalies vyriausybės sėkmę per pastaruosius 12 mėn. siekiant žemiau išvardytų tikslų?



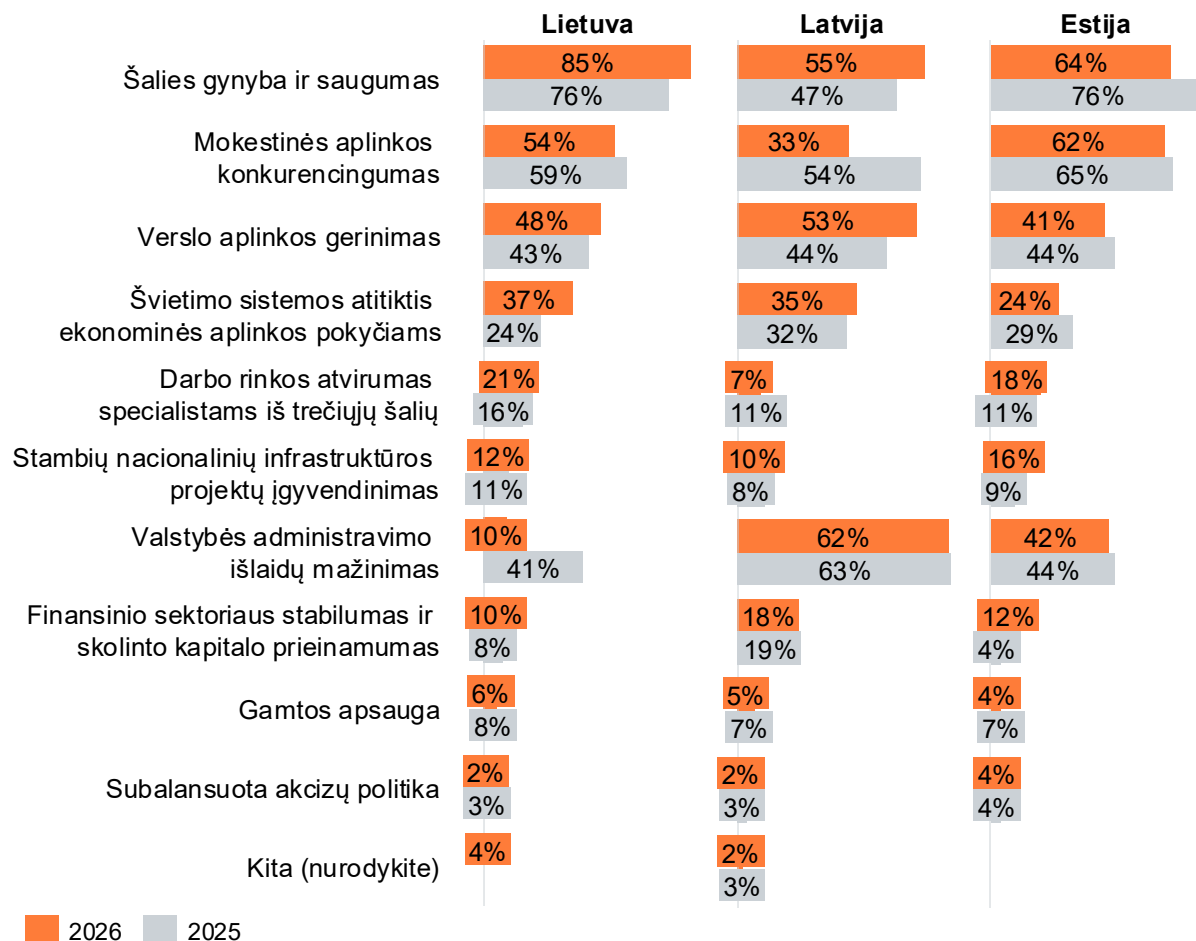
Kaip ir ankstesniais metais, visų Baltijos šalių vadovai savo šalių Vyriausybės veiklos srityse išlieka ypač kritiški. Lietuvoje vienas ryškiausių iššūkių yra valstybės administravimo išlaidų mažinimas. Ši sritis šeštus metus iš eilės vertinama prasčiausiai – 2026 m. ją kaip nesėkmingą apibūdina 75 % vadovų. Tai rodo, kad verslo lūkesčiai dėl viešojo sektoriaus efektyvumo gerinimo ir administracinės naštos mažinimo nėra patenkinami, o pažanga šioje srityje nepakankama. Švietimo sistemos atitiktis ekonomikos pokyčiams išlieka tarp blogiausiai vertinamų Vyriausybės veiklos sričių. 2026 m. net 38 % vadovų mano, kad Vyriausybės pastangos šioje srityje buvo visiškai nesėkmingos, dar 31 % – gana nesėkmingos. Verslas nuosekliai akcentuoja, kad švietimo sistemos atnaujinimas, technologinių kompetencijų stiprinimas ir talentų rengimas nesutampa su realiu įmonių poreikiu. Verslo aplinkos gerinimas ir mokestinės aplinkos konkurencingumas ir toliau vertinami kaip sritys, susilaukiančios daug kritikos. 2022–2026 m. aiškiai išryškėjo dvi sritys, kuriose Vyriausybės veikla buvo vertinama šiek tiek palankiau: šalies gynyba ir saugumas ir finansinio sektoriaus stabilumas ir skolinto kapitalo prieinamumas. 2026 m.

nacionalinio saugumo stiprinimas ir toliau vertinamas geriausiai – 31 % vadovų jį apibūdina kaip sėkmingą. 2026 m. vertinamas ir finansų sektoriaus stabilumas bei kapitalo prieinamumas. 18 % įmonių vadovų mano, kad Vyriausybė finansų rinkų stabilumą užtikrina labai sėkmingai arba sėkmingai. Vis dėlto pasitikėjimas šia Vyriausybės veikla yra vienas žemiausių per pastaruosius 7 metus.

Kitose Baltijos šalyse situacija išlieka panaši į pemykštę – Latvijos ir Estijos įmonių vadovai taip pat geriausiai vertina nacionalinės gynybos ir saugumo politikos įgyvendinimą savo šalyse, o prasčiausiai – valstybės administravimo išlaidų mažinimą. Vis dėlto Latvijoje bendras visų Vyriausybės sričių vertinimas yra dar blogesnis nei Lietuvoje – nėra nė vienos veiklos srities, kurią bent trečdalis Latvijos įmonių vadovų vertintų teigiamai. Estijos vadovai ir šiomet išlieka kiek pozityvesni nei kaimyninių šalių kolegos, tačiau bendras pasitenkinimas šalių vyriausybėmis visame Baltijos regione išlieka neigiamas.

Baltijos šalių vadovai prioretizuoja poreikį stiprinti gynybos, saugumo ir mokestinės aplinkos konkurencingumo politiką

19. Kurias iš šių sričių Lietuvos / Latvijos / Estijos valdžia turėtų išskirti kaip prioritetas?



2026 m. Baltijos šalių vadovų vertinimai rodo aiškų sutarimą dėl to, kur jų šalys turėtų sutelkti didžiausią vyriausybės dėmesį. Visose trijose valstybėse absoliutus prioritetas išlieka šalies gynyba ir saugumas – ją kaip svarbiausią kryptį nurodo net 85 % Lietuvos, 55 % Latvijos ir 64 % Estijos vadovų. Šis rezultatas atspindi geopolitinę realybę ir įmonių lūkesčius dėl regioninio saugumo bei ilgalaikės stabilumo perspektyvos.

Antra pagal stiprumą Baltijos šalių bendra kryptis – mokestinės aplinkos konkurencingumas. Lietuvoje šią sritį prioritetine laiko 54 % vadovų, Latvijoje 33 %, Estijoje net 62 %. Tai rodo, kad verslai visose šalyse tikisi aiškesnio, labiau prognozuojamo ir investicijas skatinančio reguliavimo. Mokestinės aplinkos tema išlieka viena labiausiai akcentuojamų jau kelerius metus. Trečias ryškus prioritetas – verslo aplinkos gerinimas: jį išskiria 48 % Lietuvos, 53 % Latvijos vadovų, taip pat 41 % Estijos įmonių. Tai reiškia, kad verslai laukia spartesnio reguliavimo aplinkos paprastinimo, mažesnės administracinės naštos ir aiškesnių, ilgalaikių sprendimų.

Šalia šių kertinių kryptų išsiskiria dar keli svarbūs prioritetai. Lietuvoje švietimo sistemos atnaujinimą kaip prioritetą nurodo 37 % įmonių vadovų ir šis poreikis nuosekliai auga dėl vis ryškesnio kvalifikuotų specialistų trūkumo. Estijoje švietimo politika taip pat laikoma reikšmingu prioritetu (24 %). O Latvijoje labiausiai akcentuojamas valstybės administravimo išlaidų mažinimas (62 %), atspindintis verslo lūkesčius dėl efektyvesnio viešojo sektoriaus valdymo ir racialesnio išteklių paskirstymo.

Dalis verslų taip pat nurodo poreikį gerinti darbo rinkos atvirumą talentams iš trečiųjų šalių – šį aspektą išskiria 21 % Lietuvos, 7 % Latvijos ir 18 % Estijos vadovų. Tai signalizuoja apie didėjančią talentų stygių regione ir būtinybę pritraukti kvalifikuotų specialistų iš užsienio.



Nerijus Nedzinskas

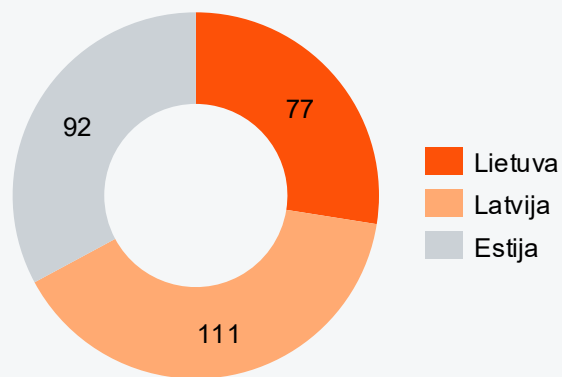
„PwC Lietuvoje“ vadovaujantis partneris



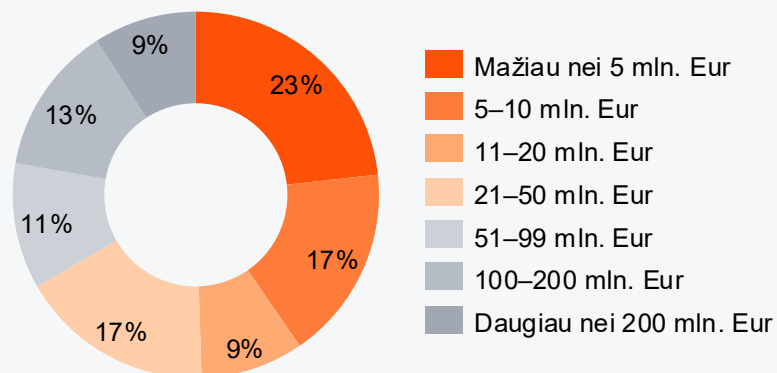
Verslas supranta, kad jų sėkmei itin svarbus valstybės dėmesys gynybai ir saugumui, kuriems visų trijų Baltijos šalių vyriausybės skiria šiuo metu itin daug dėmesio. Kita vertus, verslas pabrėžia ir konkurencingos mokesstinės aplinkos aktualumą. Vis dėl to, žvelgiant į vyriausybių sprendimus ir viešus politikų siūlymus, susidaro trumparegiškumo išpūdis: verslas per mokesčių naštos didinimą yra labiau suvokiamas kaip pagrindinis resursas pirmajai problemai spręsti, o ne spręstina problema pati savaime.“

Imtis

Respondentų skaičius



Lietuvos įmonių pajamos



Lietuvos respondentų verslo sektorius

Finansinės paslaugos	21%
Technologijos, medijos ir telekomunikacijos	21%
Pramoninė gamyba ir automobilių pramonė	10%
Logistika ir transportas	10%
Profesionaliosios paslaugos	10%
Svetingumas ir laisvalaikis	4%
Maistas ir žemės ūkis	4%
Sveikatos priežiūra	4%
Nekilnojamasis turtas	4%
Mažmeninė prekyba	4%
Energetika, komunalinės paslaugos ir ištekliai	2%
Kita	6%

Pastabos

Ne visi procentai diagramose sudaro 100 proc. dėl procentų apvalinimo, kelių atsakymų pasirinkimo galimybės ir sprendimo kai kuriuose apžvalgose neįtraukti tam tikrų atsakymų, įskaitant „kita“, „nė vienas iš aukščiau paminėtų“ ir „nežinau“.

Duomenų rinkimo laikotarpis

2025.11.17 – 2026.01.29



Lietuvos ir Baltijos šalių įmonių vadovų apklausos 2026 rengimui vadovavo



Nerijus Nedzinskas

„PwC Lietuvoje“ vadovaujantis partneris

nerijus.nedzinskas@pwc.com

+370 610 98488

Lvivo g. 21-101

LT-09309, Vilnius

+370 (5) 239 2300

lt_vilnius@pwc.com

Šaltiniai

1. World Bank Group, „Global Economy Shows Resilience Amid Historic Trade, Policy Uncertainty“, 2026, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/01/13/global-economic-prospects-january-2026-press-release>
2. International Monetary Fund, „Global Economy: Steady amid Divergent Forces“, 2026, <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/01/19/world-economic-outlook-update-january-2026>
3. PwC, „PwC's 29th Annual Global CEO Survey—CEE Edition“, 2026, <https://cee.pwc.com/pwc-29th-annual-global-ceo-survey.html>
4. Harvard Business Review, „AI Doesn't Reduce Work – It Intensifies It“, 2026, <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>
5. Forbes, „77% Of Employees Report AI Has Increased Workloads And Hampered Productivity, Study Finds“, 2024, <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2024/07/23/employees-report-ai-increased-workload/>
6. Lietuvos bankas, „Lietuvos ekonomikos apžvalga“, 2025, https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/56743_595dd0ef2b15b7262c67087e3ff099af.pdf
7. Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, „Imigrantai Lietuvoje“, 2025, <https://migracija.lrv.lt/public/canonical/1764760555/1495/imig-2025-12.pdf>
8. European Commission, „Economic forecast for Latvia“, 2025, https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/latvia/economic-forecast-latvia_en#:~:text=Latvia's%20economy%20is%20expected%20to.and%20food%20inflation%20remains%20strong
9. International Monetary Fund, „Republic of Estonia: Staff Concluding Statement of the 2025 Article IV Mission“, 2025, <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/05/19/cs-estonia-2025>
10. Morgan Stanley, „AI's Impact Accelerates“, 2026, <https://www.morganstanley.com/insights/articles/ai-adoption-accelerates-survey-find>
11. Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija, „Sodra“: gyventojai Lietuvoje vidutiniškai uždirba 1 514 eurų į rankas“, 2026, <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2849151/sodra-gyventojai-lietuvoje-vidutiniskai-uzdirba-1-514-euru-i-rankas?srsId=AfmBOoox56H-kxhyhCcr21gyQF9GU3ZaCs2UaX9C5Mg5Nmy-2aMnAwYF>

