

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

RUGILĖ SABONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJOS VEIKLOS INOVATYVUMUI

KAUNAS
2026

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

**MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020**

RUGILĖ SABONYTĖ

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJOS VEIKLOS INOVATYVUMUI**

Darbo vadovė Prof. dr. Virginija Jurėnienė

Magistrantė Rugilė Sabonytė

Darbo įteikimo data

Registracijos Nr. _____

**KAUNAS
2026**

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS.....	8
1. RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJOS VEIKLOS INOVATYVUMUI: TEORINIAI ASPEKTAI 12	
1.1. Rėmimo samprata, formos, tipai, motyvai ir modeliai	12
1.2. Inovatyvumo samprata ir reikšmė kultūros sektoriuje	18
1.3. Meno galerijos veiklos inovatyvumas	21
1.4. Rėmimo įtakos galerijos veiklos inovatyvumui teorinis modelis.....	24
2. RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJŲ VEIKLOS „ARKA“, „MENO PARKAS“, „THE ROOSTER GALLERY“ INOVATYVUMUI TYRIMAS	27
2.1. Tyrimo metodologija.....	27
2.2. Tyrimo eiga	38
2.3. Tyrimų rezultatų pristatymas.....	39
2.3.1. Galerijų ARKA, Meno parkas, The Rooster gallery internetinių svetainių vertinimas.....	39
2.3.2. Rėmimo samprata, formos ir sąsajos su prekės ženklu.....	40
2.3.3. Inovatyvumo samprata, tipologija ir taikymas.....	42
2.3.4. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui: kūrybinės laisvės ir rizikos dimensijos.....	44
2.3.5. Galerijų finansavimo modelio struktūra ir jos reikšmė inovacijų kūrimui	45
2.3.6. Veiklos rezultatų vertinimas: Pagrindiniai veiklos rodikliai taikymas ir inovacijų tvarumo užtikrinimas.....	47
2.3.7. Išorinis kontekstas: nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemas, tarptautinis bei skaitmeninis aspektai	49
2.4. Rėmėjų interviu analizė	51

2.4.1. Rėmėjų požiūris į rėmimo sampratą ir rėmimas	51
2.4.2. Inovatyvumo samprata ir inovacijų vertė	53
2.4.3. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui	54
2.4.4. Rėmėjų motyvai	56
2.4.5. Reputacija, rizika ir rėmimo rezultatų vertinimas.....	57
2.4.6. Galerijų rėmimo modeliai	58
2.4.7. Išorinis kontekstas.....	60
2.4.8. Rėmėjų ir galerijų požiūrių palyginimas.....	61
2.4.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	64
2.5. PATIKSLINTAS RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJŲ VEIKLOS INOVATYVUMUI MODELIS	65
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS GALERIJOMS	69
SUMMARY	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	73
1 PRIEDAS Interviu klausimai galerijų atstovams.....	78
2 PRIEDAS Tyrimo klausimynas galerijoms	82
3 PRIEDAS Tyrimo klausimynas rėmėjams.....	85
4 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	88
5 PRIEDAS Galerijų/rėmėjų sutikimai dalyvauti tyrime.....	90

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ACRMS – Culture Relationship Management Systems (*liet. Meno ir kultūrinių santykių valdymo sistemos*)

AR – (*liet. išplėstinė realybė*)

BS – Brand Safety (*liet. prekės ženklo saugumas*)

KPI – (*liet. Pagrindiniai veiklos rodikliai*)

ESG – Environmental, Social, Governance (*liet. Aplinkosauga, socialiniai klausimai, valdymas*)

EIF – European Investment Fund (*liet. Europos investicijų fondas*)

JAV – (*liet. Jungtinės Amerikos Valstijos*)

VR – (*liet. virtuali realybė*)

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Rėmimo samprata	12
2 lentelė Rėmimo formos	14
3 lentelė Rėmimo motyvai	17
4 lentelė Inovatyvumo samprata	19
5 lentelė. Respondentų pasirinkimo pagrindimo lentelė / Galerijos	34
6 lentelė Respondentų pasirinkimo pagrindimo lentelė / Rėmėjai.....	35
7 lentelė Bendra interviu informacija.....	38
8 lentelė Galerijų ARKA, Meno parkas, The Rooster gallery analizė.....	39
9 lentelė Rėmimo samprata, formos ir prekės ženklo saugos aspektai	40
10 lentelė Inovatyvumo samprata ir taikymas.....	42
11 lentelė Rėmimo įtaka galerijos inovatyvumui.....	44
12 lentelė Finansavimo modelis ir inovacijos	46
13 lentelė Veiklos rezultatų vertinimas ir inovacijų tvarumas	47
14 lentelė Išorinis kontekstas: rėmimo schemos ir skaitmeniniai aspektai	49
15 lentelė Rėmimo samprata ir rėmimo formatai.....	51
16 lentelė Inovatyvumo samprata ir inovacijų vertė	53
17 lentelė Inovacijų skatinimas	55
18 lentelė Rėmėjų motyvai.....	56
19 lentelė Reputacija, rizika ir rezultatų vertinimas.....	57
20 lentelė Nauji rėmimo modeliai	59
21 lentelė Išorės kontekstai	60
22 lentelė Respondentų tikslų ir jiems pasiekti naudojamų veiksmų lentelė	62
23 lentelė Interviu klausimų galerijų atstovams pagrindimo lentelė.....	78
24 lentelė Interviu klausimų rėmėjams pagrindimo lentelė	80

Paveikslai:

1 pav. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui modelis	25
---	----

2 pav. Patikslintas Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui modelis.....	65
---	----

IVADAS

Šiuolaikinėse kūrybinėse industrijose meno organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje, kurioje kinta finansavimo struktūros, auditorijų elgsena ir technologijų vaidmuo. Mažėjant valstybės finansavimo proporcijoms ir stiprėjant vartotojiškos kultūros bei privatų kapitalą pritraukiančios platformoms, rėmimas tampa kertiniu veiksmu ne tik galerijų gyvybingumui, bet ir jų strateginiams pasirinkimams, „produktų“ politikai (parodos, atstovaujami menininkai, bendradarbiavimo formatai) bei organizaciniam inovatyvumui (Colbert, 2012; Štetić, 2017). Rėmėjai dažnai vertina parodas ir menininkus kaip rinkos produktus, todėl jų vertybinės nuostatos ir prekės ženklo saugumas (*angl. brand safety*) kriterijai daro tiesioginę įtaką galerijų programoms: nuo menininkų portfelio sudėties iki komunikacijos bei rizikos tolerancijos lygio. Praktikoje tai gali reikštis ir nuolaidos efektu: rėmėjas nutraukia paramą galerijai, jei ši pradeda atstovauti radikalią estetiką ar politiškai angažuatą meną, o tai keičia galerijos programą ir naujovių priėmimo ribas (Walter, 2021).

Šiuolaikinis kultūros sektorius patiria reikšmingą ekonominių ir technologinių pokyčių spaudimą. Kaip teigia Walter (2021), mažėjantis valstybės finansavimas, vartotojiškos kultūros plėtra ir mišrių organizacinių formų gausėjimas verčia menininkus bei kultūros vadybininkus ieškoti naujų veiklos modelių. Kultūros industrija tampa mišria ekonomikos sritimi, kurioje inovacijos įgyvendinamos per kūrybinius, vadybinius ir technologinius sprendimus. Ši kaita skatina kultūros veikėjus derinti meninę vertę su verslumo principais, kad būtų užtikrintas organizacijų tvarumas.

Rėmimas daro reikšmingą poveikį meno galerijoms, stiprindamas jų vaidmenį kaip pagrindinių tarpininkų šiuolaikinėje kultūros ekosistemoje. Galerijos veikia kaip jungiamieji mazgai, sujungiantys kūrėjus, rinkas, valstybę ir visuomenę, o rėmimas suteikia šiai funkcijai tiek finansinį, tiek simbolinį pagrindą (Blackstone et al., 2016). Kaip pažymi (Hesmondhalgh, 2006), menininko sėkmė simbolinėje erdvėje – pripažinimas ir prestižas, dažnai pasireiškia anksčiau nei finansinė grąža. Galerijos padeda menininkams pereiti šį etapą, formuodamos jų reputaciją, užtikrindamos kūrybos sklaidą ir stiprindamos menininko simbolinį kapitalą. Tokiu būdu rėmimas padeda ne tik finansuoti kūrybą, bet ir išlaikyti ilgalaikę meninę vertę bei kultūrinį prestižą. Praktiniai pasaulio pavyzdžiai patvirtina rėmimo svarbą inovacijoms. Partnerystė tarp BMW ir Tate Modern galerijos paskatino tarpdisciplininius projektus, jungiančius meną ir technologijas, o „Red Bull Music Academy“ iniciatyva tapo sėkmingu prekės ženklo ir kūrybinių industrijų bendradarbiavimo modeliu, skatinančiu meninį eksperimentavimą ir talentų ugdymą (Sportfive, 2023; Global Leaders Institute, 2024). Tokios partnerystės parodo, kaip rėmimas gali skatinti kūrybinį bendradarbiavimą, plėsti auditorijas ir prisidėti prie kultūrinės įvairovės stiprinimo.

Atsižvelgiant į tai, šis tyrimas yra aktualus tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Teoriškai jis prisideda prie kultūros vadybos ir meno rėmimo studijų, gilindamas supratimą apie rėmimo ir inovatyvumo sąsajas meno galerijų veikloje. Praktiniu aspektu tyrimo rezultatai gali būti naudingi galerijų vadovams, kultūros politikos formuotojams bei rėmėjams, siekiantiems kurti tvaresnius, inovatyvesnius ir socialiai reikšmingus bendradarbiavimo modelius.

Mokslinio problemos ištirtumo lygis ir naujumas. Teorinės analizės metu, siekiant išanalizuoti, kas yra rėmimas kultūros ir meno sektoriuje, kokias formas, modelius ir motyvus jis apima, remiamasi tarptautinių ir nacionalinių autorių įžvalgomis. Rėmimo sampratai, jo struktūrai ir abipusės naudos principui atskleisti svarbios G. Toscani ir G. Prendergast (2019), C. S. Walter (2021), D. Nascimento, C. Lages ir A. Giangreco (2022) bei R. Virvilaitės (2000) teorinės įžvalgos, kurios leidžia apibrėžti rėmimo vaidmenį kaip rinkodaros, komunikacijos ir kultūros finansavimo priemonę.

Analizuojant rėmimo formų įvairovę ir jų taikymą meno organizacijose remiamasi Walter (2021), Sanderson, Phillips ir Maggs (2023), Walzel, Dick ir Nowak (2024) bei Toscani ir Prendergast (2019) darbais. Šie autoriai nagrinėja finansinį, natūrinį, medijų ir reklaminį rėmimą, taip pat strategines partnerystes ir atsakingo rėmimo principus.

Vertinant rėmimo motyvus, aktualūs Walter (2021), Štetić (2017), Rex ir kt. (2019) bei Cornwell (2019) tyrimai, išryškinantys etinius, politinius, rinkodaros ir suinteresuotųjų šalių motyvus, lemiančius įmonių sprendimus remti kultūros organizacijas. Ši literatūra leidžia suprasti, kodėl šiuolaikinis rėmimas peržengia labdaros sampratą ir tampa strategine, ekonominę bei socialinę grąžą generuojančia veikla.

Analizuojant rėmimo modelių transformacijas ir technologijų įtaką, remiamasi Jones (2025), Li, Yecies, Wang, Chen ir Shen (2024), C. S. Walter (2021), Castañer (2014) bei Sanderson, Phillips ir Maggs (2023) darbais. Šie autoriai pabrėžia, kad skaitmeninės platformos, ACRMS sistemos, sutelktinis finansavimas, NFT ir tokenizacijos modeliai keičia kultūros sektoriaus finansavimo logiką, o rėmimo procesai tampa vis labiau duomenimis grįsti ir technologijomis paremti. Nagrinėjamas ir poveikio investavimas bei ESG principų integravimas, kurie tampa reikšmingomis naujojo kultūros finansavimo ekosistemos kryptimis.

Norint suprasti inovatyvumo reikšmę kultūros sektoriuje ir galerijų veikloje, analizuojami Lazzeretti ir Sartori (2016), Kuczmarski (2003), Baskaran ir Mehta (2016), O'Connor ir Gu (2021), Vitkauskaitė (2016), Yordanova ir Todorova (2025), Toločka (2006) bei nacionaliniai tyrimai, tokie kaip „Lietuvos regionų savivaldybių kultūros įstaigų veiklos inovatyvumo vertinimas“ (2016). Šie autoriai nagrinėja organizacinį, technologinį, socialinį ir kūrybinį inovatyvumą, auditorijų įtraukimo būdus, skaitmeninimo vaidmenį, naujus ekspozicijų formatus, tarpdisciplinines praktikas ir skaitmeninio turinio kūrimą.

Tačiau mokslinės literatūros analizė atskleidžia ir neanalizuotas arba mažai analizuotas šios temos sritis. Rėmimo formos, motyvai ir modeliai plačiai aptarti, tačiau tiesioginio rėmimo poveikio meno galerijų inovatyvumui tyrimų beveik nėra. Atlikti darbai daugiausia analizuoja rėmimą kaip rinkodaros ar komunikacijos įrankį, tačiau menkai tiria, kaip rėmimas veikia technologinių, organizacinių ar kūrybinių inovacijų atsiradimą. Taip pat stokojama empirinių tyrimų, nagrinėjančių skaitmeninių rėmimo modelių (crowdfunding, NFT, ACRMS, virtualūs rėmimo kanalai) integraciją į galerijų veiklos inovacijas, nors ši tema tampa vis aktualesnė globaliame kultūros sektoriuje. Dėl šios priežasties tyrime siekiama užpildyti identifikuatą mokslinę spragą ir išanalizuoti, kaip rėmimo mechanizmai daro įtaką galerijų inovatyvumui skirtingais lygmenimis – technologiniu, organizaciniu, socialiniu ir kūrybiniu.

Temos naujumą lemia tai, kad darbe yra analizuojami naujausi meno galerijų veiklos pokyčiai, susiję su technologinių naudojimo integracija, skaitmeninių komunikacijos priemonių poveikiu auditorijų elgsenai ir šiuolaikinių partnerystės modelių formavimu. Tyrime yra ne tik aprašomi esami procesai, bet ir kuriama nauja analitinė prieiga, leidžianti vertinti galerijas kaip kompleksines, dinamiškai kintančias kultūros organizacijas. Naujumas taip pat atsiskleidžia per konceptualų modelį, padedantį identifikuoti, kaip šiuolaikinės galerijos derina kūrybinį turinį, strateginę vadybą ir auditorijų įtraukimo inovacijas. Darbe bus pateikiami nauji kriterijai šių procesų analizei, o tai leis užpildyti akademinėje literatūroje esančią spragą tarp tradicinio galerijų veiklos suvokimo ir jų dabartinės, multidisciplininės raidos (Velthuis, 2014).

Tyrimo objektas: rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui.

Problema: Kokia rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui?

Darbo tikslas: nustatyti rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti meno organizacijų rėmimo, inovatyvumo sampratas;
2. Išskirti galerijų rėmimo formas, priemones ir motyvus;
3. Nustatyti inovacijų raišką ir lygmenimis galerijose;
4. Sukurti teorinį rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui modelį;
5. Atlikus empirinį tyrimą, patikslinti teorinį rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui teorinį modelį.

Tyrimo metodai - Tyrimo atlikimui taikomi keli tarpusavyje papildantys metodai, leidžiantys visapusiškai analizuoti meno galerijų rėmimo ir inovatyvumo sąsajas. Pirmiausia naudojama lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė ir palyginimas, padedantys atskleisti pagrindines rėmimo,

inovatyvumo ir kultūros organizacijų veiklos teorines nuostatas. Šiuo metodu sisteminami įvairių autorių požiūriai, identifikuojami esminiai konceptai ir vertinama jų tarpusavio sąveika.

Taip pat pasitelkiama dokumentų analizė, kuri leidžia tirti oficialius galerijų veiklos dokumentus, strategijas, finansavimo ataskaitas, viešąsias politikos gaires bei kitus su kultūros sektoriumi susijusius šaltinius. Šis metodas padeda nustatyti faktinius rėmimo modelius, finansavimo struktūras ir inovacijų taikymo praktikas.

Empirinei daliai taikomas pusiau struktūruotas interviu metodas, suteikiantis galimybę gauti gilumines, kontekstualizuotas išvalgas apie galerijų rėmimo patirtis, partnerystes ir inovacijų diegimo procesus. Interviu leidžia atskleisti ne tik objektyvius duomenis, bet ir vertybinius, motyvacinius bei organizacinius aspektus, kurie neatsispindi dokumentuose.

Darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtį sudaro 76 puslapiai, juose pateikta 2 paveikslų, 24 lentelės, 5 priedai. Literatūros sąrašė pateikiami 65 šaltiniai, iš kurių 13 yra lietuvių kalba, 52 – anglų kalba.

1. RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJOS VEIKLOS INOVATYVUMUI: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Rėmimo samprata, formos, tipai, motyvai ir modeliai

Rėmimas šiuolaikiniame kultūros ir meno sektoriuje suprantamas kaip abipusės naudos principu grindžiamas susitarimas, kai organizacijos, įmonės ar pavieniai asmenys skiria finansinę ar natūrinę paramą meno projektams, institucijoms ar kūrėjams. Ši parama gali būti tiesioginė, integruota į rinkodaros komunikaciją, siekianti didesnio matomumo, ar orientuota į socialinę atsakomybę bei kultūros puoselėjimą. Rėmimas tampa strateginiu įrankiu, stiprinančiu ryšius tarp kultūros institucijų ir verslo, o kartu užtikrinančiu tvaresnį projektų įgyvendinimą (Toscani & Prendergast, 2019; Walter, 2021; Nascimento et al., 2022).

Šiuolaikinė rėmimo praktika vis labiau susijusi su augančiu įmonių socialinės atsakomybės vaidmeniu ir finansinių modelių įvairove. Nauji finansavimo sprendimai, tokie kaip narystės modeliai, sutelktinis finansavimas ar ilgalaikės partnerystės, leidžia kultūros institucijoms išlikti konkurencingoms ir inovatyvioms (Merrill Private Wealth Management, 2025; Newman, 2024). Rėmimas taip pat tampa platforma socialinėms, edukacinėms ir bendruomeninėms iniciatyvoms, o etiškas požiūris į paramą padeda institucijoms išlaikyti vientisą vertybinę poziciją (Sustainability Directory, 2025).

Lentelėje nr. 1 pateikta rėmimo sampratos.

1 lentelė

Rėmimo samprata

Sampratos	Autoriai ir metai
Tai verslo įmonių arba pavienių verslininkų teikiama finansinė ar kitokia parama nevyriausybiniams organizacijoms, pagrįsta abipuse nauda – viešumas, prekės ženklo reklama, auditorijos dėmesys, teigiamas įvaizdis.	Toscani & Prendergast, 2019
Rėmimas meno srityje – tai susitarimas, kai organizacijos teikia finansinę ar natūrinę paramą menininkams ar kultūros projektams, padengiamos gamybos, medžiagų ar komunikacijos sąnaudas.	Walter, 2021
Rėmimas laikomas integruotos rinkodaros komunikacijos dalimi, skatinančia žinomumą, pardavimus ir teigiamą prekės ženklo percepciją.	Nascimento et al., 2022

Į vartotoją orientuoti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, darantys įtaką produkto paklausai.	Virvilaitė, 2000
--	------------------

Šaltinis: Toscani, G. & Prendergast, G. P. (2019) 'Arts Sponsorship Versus Sports Sponsorship: Which Is Better for Marketing Strategy?', *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4), pp. 428–450.; Nascimento, D., Lages, C., & Giangreco, A. (2022) *Understanding value from arts sponsorship: a social exchange theory perspective*. *Arts and the Market*, 12(2), pp. 131–148.; Sustainability Directory. (2025) *Ethical Art Sponsorship – Term*; Walter, C.S. (2021). *The Business of the Arts and Culture*. New York: Routledge.

Lentelėje Nr. 1 pateiktos sampratos atskleidžia nagrinėjamo reiškinių daugiaplanį pobūdį. Analizuojamos rėmimo sampratos leidžia teigti, kad šis reiškinys gali būti interpretuojamas iš skirtingų teorinių perspektyvų, apimančių ekonominius, komunikacinius bei socialinius aspektus. Viena autorių grupė (Toscani & Prendergast, 2019) rėmimą analizuoja per verslo ir nevyriausybinų organizacijų abipusės naudos perspektyvą, išskirdami komunikacinę ir reputacinę naudą kaip esminius rėmimo veiksnius. Kiti autoriai, tokie kaip Walter (2021), pabrėžia rėmimo operacinę ir materialių išteklių dimensiją, akcentuodami, kad rėmimas kultūros ir meno sektoriuje apima ne tik finansinius srautus, bet ir natūrinių resursų įnašus, kurie yra būtini meno projektų įgyvendinimui. Tuo tarpu Nascimento ir kt. (2022) rėmimą aiškina kaip integruotą rinkodaros komunikacijos dalį, siejančią paramą su prekės ženklo žinomumo stiprinimu ir pozityvios vartotojų percepcijos formavimu. Visai kitokią prieigą siūlo Virvilaitė (2000), rėmimą vertindama kaip informavimo ir įtikinėjimo veiksmus, darančius įtaką vartotojų elgsenai ir produkto paklausai.

Šių skirtingų požiūrių sugretinimas leidžia atskleisti bendrą teorinį vardiklį: rėmimo abipusiškumo principą, kai rėmėjas teikia paramą mainais į reputacinę ar komunikacinę naudą. Tačiau, nepaisant bendro pagrindo, autoriai akcentuoja nevienodus rėmimo aspektus – nuo finansinių ir natūrinių formų iki rinkodarinės vertės, vartotojų elgsenos pokyčių ir vis labiau į kultūros sektoriaus diskursą įsiliejančių etinių rėmimo kriterijų, kurie šiuolaikinėse verslo ir kultūros partnerystėse tampa reikšminga sprendimų priėmimo dimensija. Tokia įvairovė rodo rėmimo daugiaplanį pobūdį ir atskleidžia, kad mokslinėje literatūroje jis analizuojamas kaip mainų, komunikacijos, finansavimo, reputacijos valdymo ir vertybinių nuostatų reiškinys, kurio samprata priklauso nuo pasirinktos teorinės prieigos ir analizės konteksto.

Rėmimas gali įgauti įvairias formas, įskaitant finansinę paramą, prekių ar paslaugų suteikimą, ekspertines žinias arba pagalbą komunikacijos ir viešinimo srityje. Pavyzdžiui, įmonė gali suteikti nemokamų medžiagų meninei instaliacijai arba finansuoti parodos atidarymo renginį (Walter, 2021). Rėmėjai dažnai siekia sąsajų su meniniu projektu ar institucija dėl skirtingų tikslų, pavyzdžiui, bendros tikslinės auditorijos, ta pati vietos bendruomenė ar bendri interesai, o tai sustiprina partnerystės

autentiškumą ir veiksmingumą (Merrill Private Wealth Management, 2025). Lentelėje Nr. 2 pateiktos rėmimo formos.

2 lentelė

Rėmimo formos

Forma	Aprašymas
Finansinis rėmimas	Tai tiesioginė piniginė parama meno projektams, parodoms ar renginiams. Rėmėjai suteikia lėšų, kurios padeda padengti tokias išlaidas kaip medžiagos, gamyba, rinkodara ar honorarai menininkams (Walter, 2021).
Natūrinis rėmimas	Vietoj pinigų rėmėjai suteikia prekes, paslaugas arba ekspertines žinias. Pavyzdžiui, gali būti suteikiamos medžiagos, patalpos, techninė pagalba ar apgyvendinimas menininkams rezidencijų ar renginių metu (Sanderson, Phillips, Maggs, 2023).
Medijų rėmimas	Šio tipo rėmimas orientuotas į komunikaciją ir viešinimą. Medijų įmonės suteikia reklaminės erdvės, žiniasklaidos dėmesį arba transliavimo galimybes meno renginiams ar projektams, taip padidindamos jų matomumą be tiesioginių finansinių išlaidų (Walzel, Dick, Nowak, 2024).
Reklaminis rėmimas	Rėmėjai suteikia finansinių ar natūrinių išteklių mainais į prekės ženklo reklamą, produktų rodymą ar kitą matomumą, susietą su meno projektu. Tai sukuria rinkodaros galimybes rėmėjui, kartu paremiančiam meninę iniciatyvą (Toscani, Prendergast, 2019).

Šaltiniai: Walter, C.S. (2021). *The Business of the Arts and Culture*. New York: Routledge.; Sanderson, F., Phillips, S. & Maggs, D. (2023) *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors: Insights from an emerging field*. London: Creative Industries Policy & Evidence Centre (Creative PEC); Walzel, S., Dick, C., Brill, M. & Nowak, G. (2024) *Sustainability Communications via Sponsorship: Potential, Characteristics and Managerial Challenges*. *Sustainable Development*, 32(4), pp. 4284–4296.; Toscani, G. & Prendergast, G. (2019) ‘Arts sponsorship versus sports sponsorship: Which is better for marketing strategy?’, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4), pp. 428-450

Iš lentelėje Nr. 2 pateiktų rėmimo tipų matyti, kad meno srityje rėmimas gali būti teikiamas įvairiomis formomis, kurios skiriasi teikiamų išteklių pobūdžiu ir rėmėjų siekiamais rezultatais. Taip pat atskleidžia, kad rėmimas nėra vien finansinė parama – jis apima ir materialius, komunikacinius bei reputacinius resursus, kurie suteikia naudą tiek meno organizacijoms, tiek patiems rėmėjams.

Rėmimas meno ir kultūros srityje šiandien suvokiamas kaip daugialypis procesas, jungiantis ekonominius, socialinius, etinius ir kultūrinius interesus. Be **tradicinės mecenatystės** – *apibrėžiamos kaip piniginės ar turto formos įnašai, skirti paremti ne pelno siekiančias arba mišrias organizacijas – pastaraisiais dešimtmečiais išplito inovatyvesni ir mišrūs rėmimo modeliai*. Cornwell (2019) ir Walter (2021) pažymi, kad tradiciniai mecenatystės modeliai transformavosi į inovatyvesnius ir mišrius finansavimo būdus, apimančius sutelktinį finansavimą, korporatyvines partnerystes. Panašiai teigia ir

Walzel, Dick bei Nowak (2024) nurodydami, kad tokia finansavimo įvairovė leidžia kultūros organizacijoms ne tik užtikrinti didesnę finansinę tvarumą, bet ir išlaikyti kūrybinę nepriklausomybę net sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis. Tačiau dažniausiai pasitaikantis yra toks **finansinis rėmimas**, *kai rėmėjai skiria piniginę paramą meno projektams, renginiams ar parodoms, padengdami gamybos, komunikacijos ar honorarų išlaidas* (Walter, 2021).

Rėmimo formos apima bendrąjį, tradiciniu laikomą rėmimą, kuris grindžiamas abipuse nauda ir orientuotas į kultūros bei meno iniciatyvų matomumą, įvaizdžio ir reputacijos stiprinimą, taip pat finansinį rėmimą, reiškiantį tiesioginę piniginę paramą projektams, renginiams ar institucijoms. Greta jo taikomas **natūrinis rėmimas**, *kai suteikiami materialūs ištekliai, įranga ar paslaugos, būtinos kūrybiniam procesui įgyvendinti* (Walter, 2021) ir **paslaugų rėmimas**, *apimantis profesionalias dizaino, komunikacijos, reklamos, gamybos ar logistikos paslaugas be tiesioginio finansinio įnašo*. Taikant natūrinio rėmimo formą gali būti teikiamos ne tik paslaugos, bet ir ekspertinės žinios, techninė pagalba ar apgyvendinimas menininkams renginių ir rezidencijų metu (Sanderson, Phillips, Maggs, 2023).

Strateginis rėmimas ir ilgalaikės partnerystės sudaro dar vieną formą, tai bendradarbiavimas, kuriame verslo organizacijos ir kultūros institucijos per ilgesnį laikotarpį nuosekliai kuria socialinę, edukacinę ar reputacinę vertę (Newman, 2024). Vis svarbesnis tampa **etiškas ir atsakingas rėmimas, *kai parama teikiama įvertinus moralinius, socialinius ir aplinkosauginius aspektus, siekiant suderinti institucijos ir rėmėjo vertybes* (Sustainability Directory, 2025). Šalia tradicinių formų vis labiau įsitvirtina inovatyvūs rėmimo modeliai, *narystės ir prenumeratos sistemos*, **sutelktinis finansavimas**, **ko-kūrimo partnerystės su menininkais bei bendruomenės įtraukimo iniciatyvos**, kurios leidžia plėsti finansavimo šaltinius ir aktyviau įtraukti auditoriją.**

Populiariausia rėmimo skatinimo priemonė yra **mokesčių lengvatos rėmėjams**. Lietuvos Respublikoje juridiniai asmenys, teikiantys paramą, turi teisę iš nustatyta tvarka apskaičiuotų apmokestinamųjų pajamų du kartus atskaityti faktiškai patirtas, teisės aktų nustatyta tvarka dokumentais pagrįstas paramos išlaidas, tačiau toks atskaitymas negali viršyti 40 procentų apmokestinamųjų pajamų (Vaidelytė, Butkevičienė, Furman, 2015).

Finansiniu požiūriu galerijos taiko mišrų rėmimo modelį, apimantį tiek trumpalaikį lėšų pritraukimą, tiek ilgalaikį santykių su rėmėjais vystymą. Kaip nurodo Iriana, Buttle (2006), šiuolaikinės galerijos vis dažniau naudoja meno ir kultūrinių santykių valdymo sistemas (angl. Arts and Culture Relationship Management Systems, (ACRMS)), kurios padeda struktūruotai valdyti ir gilinti ryšius su rėmėjais, didinant organizacijų tvarumą. Jose vis svarbesnį vaidmenį atlieka ir sutelktinis finansavimas (angl. *crowdfunding*), leidžiantis daugybei smulkių rėmėjų iš skirtingų šalių prisidėti prie meno projektų, taip stiprinant bendruomeniškumą ir plečiant rėmimo bazę.

Be finansinių transakcijų, galerijos kuria ir socialinius bei emocinius ryšius su rėmėjais: parama dažnai siejama su asmeniniu pasitenkinimu, kylančiu iš bendrų kultūrinių vertybių, pasitikėjimo ir ilgalaikio įsitraukimo (Lazzaro, Munim, Nordgård, 2022).

Kaip nurodo Castañer (2014), ateities rėmimo tendencijos, susijusios su poveikio investavimu, ESG (*liet. Aplinkosauga, socialiniai klausimai, valdymas*) principais ir skaitmeninėmis inovacijomis, rodo, kad kultūros sektorius tampa vis labiau integruotas į platesnį ekonominį ir socialinį vystymosi kontekstą.

Medijų rėmimas išryškinta kaip komunikacinė rėmimo atmaina, kai žiniasklaidos organizacijos prisideda suteikdamos reklaminės erdvės ar transliavimo galimybių, taip didindamos meno projektų matomumą be tiesioginių finansinių išlaidų (Walzel, Dick, Nowak, 2024).

Reklaminio rėmimo atveju rėmėjai mainais už finansinius ar natūrinius išteklius gauna prekės ženklo reklamą, produktų demonstravimą ar kitą viešinimą, todėl ši rėmimo forma įgyja aiškią rinkodaros funkciją (Toscani, Prendergast, 2019).

Meno rėmimas apima platų finansavimo modelių spektrą, pritaikytą prie įvairių kultūros organizacijų poreikių ir struktūrų.

Kaip nurodo Jones (2025), **mišrūs rėmimo modeliai**, *integruojantys skaitmenines inovacijas, tokias kaip meno kūrinių tokenizacija ar nepakeičiamus žetonus (angl. NFT)*, atveria naujus įsitraukimo ir pajamų šaltinius. Pasak Li, Yecies, Wang, Chen, Shen (2024), šios technologijos suteikia menininkams ir galerijoms galimybę pritraukti rėmimą demokratiškesniais ir įtraukesniais būdais, skatinant naujas kultūros vartojimo formas ir platesnį finansinį dalyvavimą.

Tuo pat metu, kaip pažymi Walter (2021), rėmimo procesai tampa vis labiau paremti technologinėmis inovacijomis. Autorius išskiria skaitmenines platformas, tokias kaip **sutelktinio finansavimo įrankiai** ar **meno ir kultūrinių santykių valdymo sistemos** (*angl. Arts and Culture Relationship Management Systems, (ACRMS)*), kurios leidžia efektyviau valdyti santykius su rėmėjais, užtikrina skaidrumą ir leidžia matuoti socialinį poveikį. Tokie pokyčiai formuoja naują, duomenimis grįstą kultūros finansavimo paradigimą, kurioje mecenatystė grindžiama abipusiu pasitikėjimu ir bendruomenės įsitraukimu.

Kaip teigia Loacker (2013), diversifikuoti rėmimo modeliai padeda mažinti priklausomybę nuo vieno finansavimo šaltinio ir išsaugoti kūrybinę autonomiją. Autorius pabrėžia, kad prisitaikančios ir inovatyvios rėmimo strategijos suteikia meno organizacijoms lankstumo, leidžia išlikti aktualioms ir tvarioms net nepastovioje aplinkoje.

Įmonių ir individualių rėmėjų motyvai yra kompleksiški ir dažnai persipina – juos formuoja ekonominiai tikslai, etiniai įsipareigojimai, konkurencinė dinamika ir bendruomeniniai santykiai (Walter, 2021).

Lentelėje Nr. 3 pateikiama rėmimo motyvai.

3 lentelė

Rėmimo motyvai

Motivas	Aprašymas
Etiniai motyvai	Vis dažniau rėmimo sprendimus lemia įmonių socialinės atsakomybės principai. Verslo organizacijos pripažįsta, kad kultūros ir meno rėmimas prisideda prie socialinės gerovės ir platesnio visuomenės progreso. Toks požiūris atspindi vis didesnį suvokimą, jog menas yra viešasis gėris, stiprinantis švietimą, kūrybiškumą ir įtrauktį (Walter, 2021).
Politiniai motyvai	Žmonės dažnai remia meną siekdamos išlaikyti lygiavertį statusą su konkurentais arba sustiprinti savo įtaką kultūros sektoriuje. Tokia konkurencija pasireiškia vadinamaisiais rėmimo grandininiais efektais (<i>angl. sponsorship cascades</i>), kai vienas didelis rėmimo projektas skatina kitus. Tai rodo, kad kultūros rėmimą gali tapti statuso demonstravimo forma įmonių ekosistemose (Štetić, 2017).
Suinteresuotųjų šalių motyvai	Įmonės suvokia, kad kultūros ir meno rėmimas stiprina bendruomenių, kuriose jos veikia, socialinį audinį, gerina gyvenimo kokybę, pritraukia talentus bei investuotojus. Toks ilgalaikis požiūris traktuoja rėmimą kaip investiciją į regioninę plėtrą ir žmogiškąjį kapitalą, suderinant verslo sėkmę su visuomenės pažanga. Šie daugiasluksniai motyvai rodo, kad meno rėmimas peržengia tradicinės labdaros ribas – tai strateginis, abipusis procesas, generuojantis tiek ekonominę, tiek socialinę vertę rėmėjams ir meno organizacijoms (Rex et al., 2019).
Reputaciniai motyvai	Korporacijos siekia apčiuopiamos grąžos didesnio prekės ženklo matomumo, reputacijos stiprinimo ir rinkos pozicijų gerinimo per meno rėmimą. Asociacija su prestižinėmis kultūros institucijomis leidžia įmonėms perteikti išprusimo, atsakomybės ir socialinio įsitraukimo įvaizdį vartotojams, stiprinant jų konkurencinį pranašumą. Tokiu būdu rėmimas tampa rinkodaros strategija, kuri pasitelkia kultūrinį kapitalą prekės ženklo humanizavimui ir lojalumo ugdymui (Cornwell, 2019).

Šaltiniai: Walter, C.S. (2021). *The Business of the Arts and Culture*. New York: Routledge.; Štetić, S., 2017. Sponsorship and patronage – and beyond: PPP as an instrument of cultural management development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(2), pp.147–158.; Rex, B. et al. (2019) ‘Business models for arts and cultural organisations’, Creative Lenses Research.

Iš lentelėje Nr. 3 pateiktų duomenų matyti, kad organizacijų sprendimus remti meną lemia skirtingi, tarpusavyje persipinantys motyvai. Lentelėje pateikti motyvai rodo, kad meno rėmimas

peržengia tradicinės labdaros sampratą ir tampa sąmoningu, strategiškai planuojamu procesu, kuriame susijungia socialinė, reputacinė ir ekonominė nauda tiek rėmėjams, tiek kultūros organizacijoms.

Apibendrinant, rėmimas kultūros sektoriuje išaugo iš labdaros į strategiškai planuojamą, abipusę vertę kuriančią partnerystę ir tampa vis labiau diversifikuotas bei technologijomis paremtas procesas. Samprata remiasi abipuse nauda ir rinkodarine logika, kurią papildo etikos kriterijai. Praktikoje tai reiškia finansinę, natūrinę, medijų ir reklaminę paramą, pritaikomą skirtingiems organizacijų poreikiams. Rėmimas meno ir kultūros sektoriuje, pasitelkiant skaitmenines sistemas, sutelktinį finansavimą, tokenizaciją bei kitus inovatyvius sprendimus, sudaro prielaidas pritraukti platesnį rėmėjų ratą, didinti finansinių srautų skaidrumą ir stiprinti bendruomeninį įsitraukimą.

Mišrūs rėmimo modeliai mažina priklausomybę nuo vieno finansavimo šaltinio, todėl galerijos išlieka finansiškai tvarios ir kūrybiškai nepriklausomos net esant nepastoviam ekonominiam kontekstui. Rėmimo tikslai taip pat plečiasi: šalia ekonominės grąžos vis daugiau reikšmės įgyja socialinis, kultūrinis ir aplinkosauginis poveikis. Tokiu būdu rėmimas peržengia tradicinę mecenatystę ir tampa tvarios kultūros vadybos priemone, kurioje susijungia verslo interesai, visuomenės lūkesčiai ir kūrybinės organizacijų vertybės. Rėmėjų motyvai daugiasluoksniai: nuo reputacijos stiprinimo ir konkurencinio pranašumo iki bendruomenių gerovės, regioninės plėtros ir žmogiškojo kapitalo augimo. Strategiškai valdant santykius su rėmėjais ir diversifikuojant finansus, galerijos išsaugo kūrybinę autonomiją, plečia socialinį poveikį ir kuria ilgalaikę vertę sau, publikai ir verslo partneriams.

1.2. Inovatyvumo samprata ir reikšmė kultūros sektoriuje

Inovatyvumo samprata kultūros sektoriuje per pastaruosius dešimtmečius išsiplėtė nuo siauro technologinio progreso supratimo iki daugialypio, su organizaciniais, kūrybiniais ir socialiniais pokyčiais susijusi reiškinių. Socialiniuose ir kultūros moksluose inovatyvumas dažniausiai apibrėžiamas kaip naujovių kūrimo ir jų taikymo procesas, sukuriantis papildomą vertę visuomenei, organizacijoms arba konkrečioms auditorijoms (Lazzeretti, Sartori, 2016). Šis procesas apima ne tik naujų produktų ar technologijų atsiradimą, bet ir esamų veiklos formų, metodų ar paslaugų pertvarkymą, keičiant tradicines veiklos praktikas. Lentelėje nr. 4 pateikta inovatyvumo sampratos.

Inovatyvumo samprata

Sampratos	Autoriai ir metai
Inovatyvumo gali būti suprantama įvairiais lygmenimis: kaip idėja, kaip procesas, kaip metodas arba kaip strategija, orientuota į vertės kūrimą, problemų sprendimą ir efektyvumo didinimą.	Kuczmarski, 2003
Inovatyvumas yra ir mąstysena – organizacijos gebėjimas žvelgti į ateitį, identifikuoti naujas galimybes bei adaptuoti kūrybinius sprendimus kintančiomis sąlygomis	Baskaran ir Mehta, 2016
Inovatyvumas kultūros organizacijose neretai pasireiškia kaip gebėjimas atrasti naujas rinkas, naujus auditorijų segmentus bei diegti naujus kūrybinių produktų kūrimo būdus.	Castañer, 2014
Meno srityje inovatyvumas suvokiamas kaip naujų metodų, idėjų, technologijų ir medžiagų pritaikymas, kuriantis naujas kūrybines formas ir transformuojantis meno vartojimo būdus. Inovacijos kultūros sektoriuje nebūtinai yra technologinės: tai gali būti alternatyvūs kūrybos procesai, naujos naratyvų formos, inovatyvūs edukaciniai metodai ar socialinio poveikio projektai.	O'Connor ir Gu, 2021

Šaltiniai: Kuczmarski, T.D. (2003). *What is innovation? And why aren't companies doing more of it?* Journal of Consumer Marketing, 20(6), pp. 536–541.; Baskara, S. & Mehta, K. (2016). *What is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments*, Technovation, 52–53, pp. 4–17.; Castañer, X. (2014). *Cultural Innovation by Cultural Organizations*, in Brunet, A., Lundqvist, K. & Sigurdsson, G.H. (eds.) *The Routledge Companion to Business Model Innovation*. London: Routledge, pp. 170–186.; O'Connor, J. ir Gu, X. (2021). *Creative Industries and Innovation in Cultural Policy*. *Irish Journal of Arts Management & Cultural Policy*, 9, pp. 15–27.

Remiantis „Projektų inovatyvumo vertinimo metodika“ (2023) suteikia aiškų inovatyvumo vertinimo struktūrinį pagrindą. Nors šis dokumentas nėra orientuotas vien tik į kultūros sektorių, jame pateiktos inovatyvumo dedamosios yra universalios ir pritaikomos kultūros organizacijoms. Pagal šią metodiką, inovatyvumas apima šiuos pagrindinius elementus:

- naujumo lygį (idėjų, procesų ar sprendimų originalumas ir naujumas rinkos ar sektoriaus mastu),
- sprendimo reikšmingumą ir problemų sprendimą,
- technologinį potencialą,
- įgyvendinimo realumą ir poveikį,
- vertės sukūrimą ilgalaikėje perspektyvoje.

Šios dedamosios leidžia inovatyvumą traktuoti kaip kompleksinį reiškinių, apimančių tiek technologinius, tiek organizacinius, tiek kūrybinius sprendimus. Tai ypač aktualu kultūros sektoriuje,

kuriame inovatyvumas nebūtinai reiškia technologinį progresą – ji gali būti ir metodinė, socialinė, edukacinė ar meninė.

Lietuvos kultūros politikos tyrimuose inovatyvumo reikšmė yra akcentuojama plačiai – analizuojant regionų kultūros įstaigų gebėjimą diegti naujoves įvairiose srityse. (Lietuvos regionų savivaldybių kultūros įstaigų veiklos inovatyvumo vertinimo ir jo skatinimo galimybių analizė, 2016) išskiria kelias esmines inovatyvumo sritis, būdingas kultūros įstaigoms:

- **organizacinis inovatyvumas**, atsiskleidžiantis per vadybinius, struktūrinius ir partnerystės modelių pokyčius;
- **technologinis inovatyvumas**, susijęs su skaitmeniniais įrankiais, informacinėmis sistemomis ir virtualiais sprendimais;
- **edukacinis ir socialinis inovatyvumas**, susijęs su auditorijų įtraukimo formomis, bendruomenių ugdymu ir prieinamumo didinimu;
- **kūrybinis inovatyvumas**, kuris apima naujus meninius metodus, tarpdisciplinines praktikas ir meno formų transformaciją.

Kultūros įstaigų inovatyvumą lemia ne tik ištekliai ar technologinė bazė, bet ir organizacinė kultūra, motyvacinės sistemos, darbuotojų kompetencijos, partnerystės tinklai bei finansavimo modeliai. Tai atitinka ir plačiau taikomus inovatyvumo vertinimo modelius, akcentuojančius kompleksiską vidinių ir išorinių veiksnių visumą.

Technologinio inovatyvumo aspektus išsamiai nagrinėja Toločka (2006), kuris tyrime identifikavo pagrindinius veiksnius, lemiančius technologinių naujovių formavimą ir adaptavimą organizacijoje, tokius kaip technologinės kompetencijos, organizacijos gebėjimas diegti naujoves, išorinių partnerių vaidmuo ir lankstus išteklių valdymas (Toločka, 2006).

Inovatyvumas mokslinėje literatūroje apibūdinamas *kaip organizacijos gebėjimas generuoti, priimti ir įgyvendinti naujas idėjas, leidžiančias prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos* (Yordanova, Todorova, 2025). Kitaip nei inovacija, kuri dažniausiai suprantama kaip konkretus rezultatas, inovatyvumas yra nuolatinis procesas, grindžiamas organizacine kultūra, skatinančia kūrybiškumą, eksperimentavimą, rizikos toleravimą ir tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Lazzeretti ir Sartori (2016) akcentuoja, kad kultūros organizacijų inovatyvumas dažnai priklauso nuo gebėjimo integruoti technologinius, edukacinius ir socialinius sprendimus kuriant auditorijoms aktualų turinį.

Apibendrinant, inovatyvumo sąvoka kultūros sektoriuje apima daug daugiau nei vien technologinį progresą. Tai kūrybinių idėjų pavertimas praktiniais sprendimais, kurie kuria vertę organizacijoms ir visuomenei. Inovatyvumas, kaip organizacijos gebėjimas nuolat generuoti ir įgyvendinti naujoves, tampa esminiu kultūros įstaigų konkurencingumo ir aktualumo veiksniumi. Lietuvos

ir tarptautiniai tyrimai rodo, kad kultūros organizacijų inovatyvumą lemia: organizacinė kultūra, technologijų integracija, auditorijų įtraukimo formos, partnerystės ir tinklaveika, lankstūs vadybos modeliai, kūrybinis eksperimentavimas. Šiuolaikinės meno galerijos, pasitelkdamos technologijas, netradicines ekspozicijų formas ir inovatyvius verslo modelius, įtvirtina inovacijas kaip neatsiejamą savo veiklos dalį. Tai leidžia joms ne tik praplėsti kūrybines galimybes, bet ir atsakyti į kintančius auditorijų poreikius, didinti prieinamumą bei stiprinti kultūrinį poveikį visuomenei.

1.3. Meno galerijos veiklos inovatyvumas

Meno galerija – tai kultūros ir verslo institucija, kurios pagrindinė funkcija yra eksponuoti, reprezentuoti ir parduoti meno kūrinius, taip sukuriant ryšį tarp menininko ir žiūrovo ar pirkėjo. Nors galerija dažnai suvokiama tik kaip vieta, kur rodomos parodos, iš tikrųjų jos veikla yra kur kas platesnė nuo menininkų atrankos, kūrinių kuravimo ir rinkodaros iki edukacinių programų bei kultūrinių renginių organizavimo (Vitkauskaitė, 2016).

Lietuvos meno galerijų veikla pasižymi mišriu finansavimo modeliu, kuriame reikšmingą vaidmenį atlieka viešasis finansavimas. Kultūros politikos ir sektoriaus analizės rodo, kad valstybinės ir savivaldybių dotacijos bei projektinis finansavimas sudaro apie 30–50 % galerijų metinių biudžetų, ypač nepriklausomų ir ne pelno siekiančių institucijų atveju. Komercinės pajamos (meno kūrinių pardavimai, dalyvavimas meno mugėse, privačių kolekcijų formavimas) dažniausiai sudaro 20–40 % pajamų, o likusi dalis generuojama per partnerystes, rėmėjų paramą, edukacines veiklas ir bendruomeninius finansavimo modelius. Dėl riboto vidaus meno rinkos masto galerijos yra skatinamos taikyti inovatyvius vadybos sprendimus, diversifikuoti pajamų šaltinius ir derinti kultūrinės bei verslo veiklas, siekiant finansinio tvarumo (Vaidelytė, Butkevičienė, Furman, 2015). Dėl riboto vidaus rinkos masto ir sezoniškumo ryški portfelių diversifikavimo būtinybė: galerijos derina pardavimus (meno mugėse dalyvavimas, privačių kolekcijų sudarymas), dotacijos (projektinis finansavimas), partnerystes su įmonėmis (korporatyvinė parama) bei skaitmeninius kanalus (sutelktinis finansavimas, prenumeratos modeliai, virtualios parodos) (Walter, 2021). Tokia struktūra atitinka platesnę kūrybinių industrijų logiką ir suponuoja, kad rėmimo poveikis.

Šiuolaikinės meno galerijos vis dažniau įgauna edukacinį pobūdį, atliepdamos visuomenės poreikį užtikrinti įtraukų kultūrinį dalyvavimą. Be parodų organizavimo, galerijos rengia kūrybines dirbtuves, paskaitas, rezidencijų programas ir kitus edukacinius projektus, kurie demokratizuoja prieigą prie šiuolaikinio meno ir mažina atotrūkį tarp profesionalaus meno lauko ir plačiosios visuomenės (Pringle, Dewitt, 2014).

Inovatyvumas šioje srityje pasireiškia bendruomenės įtraukimu grįstais modeliais, skatinančiais dialogą ir bendrakūrą. Tokie modeliai leidžia meną naudoti kaip socialinės sanglaudos ir įgalinimo priemonę, ypač bendradarbiaujant su mokyklomis ar socialinėmis organizacijomis (Goldbard, 2006). Tokiu būdu galerijos išplečia savo veiklos misiją nuo komercinės iki socialiai reikšmingos.

Vienas iš pagrindinių šiuolaikinio meno sektoriaus pokyčius lemiančių veiksnių yra globalizacija. Menininkai, kolekcininkai ir auditorijos tampa vis labiau tarpusavyje susiję dėl skaitmeninių technologijų plėtros bei tarptautinių meno mugių. Galerijos, kurios diegia inovacijas skatindamos tarpkultūrinį bendradarbiavimą ir įtraukdamos skirtingų kultūrų meninius balsus, įgyja didesnį aktualumą ir konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje (Mundelsalle, 2016). Pavyzdžiui, šiuolaikinės galerijos organizuoja mišrius renginius, apjungiančius fizines ir virtualias erdves, siūlo daugiakalbį turinį bei skaitmenines platformas, leidžiančias pasiekti platesnes auditorijas. Toks globalus požiūris skatina galerijas diversifikuoti finansavimo šaltinius ir plėsti kultūrinį pasiekiamumą, paverčiant jas tarptautiniais kultūros sektoriaus veikėjais (Velthuis, 2014)

Šiuolaikinėje rinkoje meno galerija veikia kaip tarpininkė, kuri ne tik pristato kūrinius visuomenei, bet ir padeda formuoti meno vertę, ugdyti auditoriją, dalyvauti meno ekonomikoje ir kurti naujas kultūrines patirtis (Lazzeretti, Sartori, 2016). Galerijos prisideda prie menininkų karjeros vystymo, reprezentuoja juos tarptautinėse mugėse, bendradarbiauja su muziejais, kolekcionieriais ir kitomis institucijomis (Sotheby's Institute of Art, 2024).

Šiuolaikinės meno galerijos vis sparčiau plečia savo veiklos lauką, peržengdamos tradicinio fizinio pristatymo ribas ir aktyviai keldamos veiklą į virtualias platformas, socialinius tinklus bei internetines prekybos sistemas. Šis skaitmeninis poslinkis, kaip teigia Vitkauskaitė (2016), leidžia galerijoms tapti prieinamesnėmis platesnei auditorijai ir kurti naujus meno patyrimo formatus. Dėl to galerija gali veikti ne tik kaip vieta meno žiūrėjimui, bet ir kaip erdvė visaverčiam patyrimui, mokymuisi, lankytojų įsitraukimui ir kultūriniam dialogui (Lazzeretti, Sartori, 2016).

Šis veiklos išsiplėtimas natūraliai veda prie platesnio galerijų vaidmens kultūros ekosistemoje. Galerijos vis dažniau tampa tarpininkais tarp menininkų, rinkos dalyvių ir visuomenės, o jų veikimas apima daugiasluksnį ryšį su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis. Vitkauskaitė (2016) pažymi, kad galerijos jungia individualius mecenatus, korporacijas, valstybines meno tarybas ir plačiąją visuomenę, taip formuodamos ne tik kūrinių eksponavimo, bet ir meno paklausos skatinimo centrus.

Dėl šių integruotų funkcijų galerijų modelis tampa labiau diversifikuotas: mažėja priklausomybė nuo valstybės subsidijų, o augantis vartotojų, fondų ir privačių rėmėjų įsitraukimas stiprina finansinį savarankiškumą. Tokia institucinė dinamika rodo, kad šiuolaikinės galerijos veikia kaip adaptyvios,

įvairialypes partnerystes palaikančios kultūros organizacijos, galinčios formuoti ir reaguoti į šiuolaikinius meno rinkos procesus.

Šiuolaikinėse meno galerijose inovacijos pasireiškia keliais lygmenimis:

- **technologiniu** – interaktyvios instaliacijos, VR ir AR, skaitmeniniai gidai (O'Connor, Gu, 2021);
- **erdviniu** – netradicinės ekspozicijų struktūros, lankytojų srautų pergalvojimas, patyriminiai scenarijai (Vitkauskaitė, 2016);
- **organizaciniu** – hibridinės pop-up galerijos, skaitmeninės platformos, meno nuomos modeliai (Paul, 2021);
- **socialiniu ir kūrybiniu** – bendruomenių įtraukimo projektai, tarpdisciplininiai formatai, meno ir mokslo integracija (Yordanova, Todorova, 2025).

Šios tendencijos rodo, kad šiuolaikinės galerijos evoliucionuoja iš pasyvių ekspozicinių erdvių į daugiafunkčius inovacijų centrus, kuriuose menas tampa eksperimentavimo, technologinio progreso ir socialinės įtraukties platforma.

Šiuolaikinės technologijos keičia meno vadybos praktiką, išplėsdamos tiek kūrėjų, tiek auditorijos galimybes. Virtualios galerijos, AR ir VR platformos, interaktyvūs 360° turai bei dirbtiniu intelektu grindžiami sprendimai leidžia lankytojui patirti meną naujais būdais, priartėti prie kūrinių, keisti matymo perspektyvas ir interpretuoti turinį individualiai, net fiziškai nebūnant ekspozicijoje. Kaip pažymi Lazzeretti ir Sartori, (2016), skaitmeninės erdvės transformuoja tradicinę meno estetiką ir keičia žiūrovo santykį su kūriniu, o menas įgyja naujų prasmų dėl interaktyvių vaizdų, judesio ir vartotojo dalyvavimo galimybių. Tokiame kontekste kinta ir kuratoriaus vaidmuo: jis tampa ne tik parodos autoriumi, bet ir mediatoriumi, padedančiu žiūrovui orientuotis tarp gausybės turinio, pasirenkant aktualias temas ar naratyvus. Skaitmeniniai formatai taip pat didina prieinamumą, leidžia auditorijai bendrauti su menu be geografinių ar socialinių apribojimų ir paverčia žiūrovą aktyviu dalyviu, kuris komentuoja, dalijasi įspūdžiais ir net prisideda prie naujų turinio formų kūrimo.

Meno galerijos inovacijas dažniausiai diegia skaitmeninimo, auditorijų įtraukimo ir švietimo srityse, o šios kryptys kartu formuoja naują institucijų veiklos paradigmą. Skaitmenizacija tampa pradiniu impulsu platesniems pokyčiams, nes ji leidžia kurti virtualias parodas, aukštos raiškos kūrinių archyvus ir interaktyvias edukacines programas, prieinamas globaliai auditorijai. Tokia technologinė plėtra ne tik praplečia galerijų pasiekiamumą, bet ir sukuria pagrindą naujiems kūrybinės veiklos modeliams.

Šią transformaciją papildė platesnis požiūris į inovacijas kultūros sektoriuje. Yordanova ir Todorova (2025) pabrėžia, kad inovacijos turėtų būti suprantamos kaip kūrybiškumą skatinantys ir

technologinį prisitaikymą užtikrinantys procesai. Duomenimis grįsti rėmimo modeliai, skaitmeniniai analizės įrankiai ir auditorijų elgsenos stebėsena keičia galerijų vadybą, sujungdami kultūrines vertybes ir verslo logiką. Taip skaitmeniniai sprendimai tampa ne tik technine priemone, bet ir strateginiu pagrindu tvariai veiklai.

Natūraliai ši technologinė ir vadybinė pažanga veda į naujus bendradarbiavimo modelius. Strateginės partnerystės su technologijų įmonėmis, edukacinėmis organizacijomis ir vietos bendruomenėmis stiprina galerijų socialinę funkciją, nes menas tampa priemone skatinti socialinę sanglaudą, įtrauktį ir kultūrinį dialogą (Merrill Private Wealth Management, 2025). Taigi inovacijos neapsiriboja vidiniais procesais, bet plečia galerijų vaidmenį platesniame visuomenės kontekste. Galiausiai, galerijos, gebančios derinti meninį eksperimentavimą, technologinę pažangą ir tvarų valdymą, tampa šiuolaikinės kultūros sektoriaus pavyzdžiais, socialiai atsakingomis, kūrybiškai prisitaikančiomis ir ekonomiškai lanksčiomis institucijomis (Castañer, 2014; Global Leaders Institute, 2024). Tokia integruota inovacijų samprata leidžia galerijoms veikti ne tik kaip parodų erdvėms, bet ir kaip aktyvioms kultūros politikos formuotojams, darančius poveikį tiek vietos, tiek tarptautinei kultūros ekosistemai.

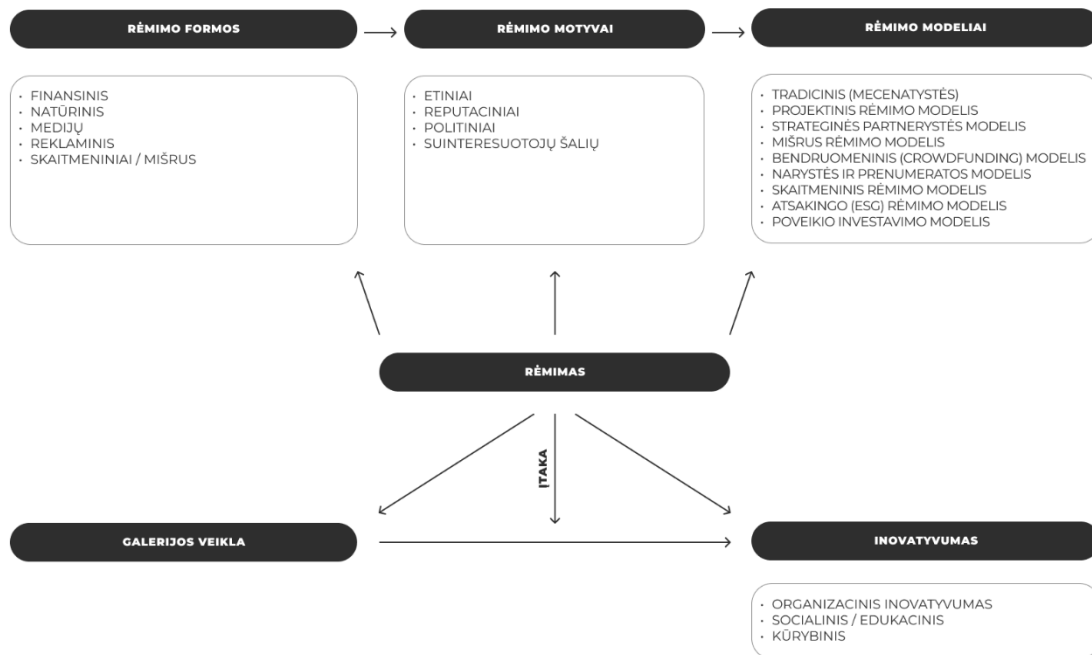
Apibendrinant, šiuolaikinės meno galerijos tampa daug daugiau nei kūrinių eksponavimo erdvėmis, jos veikia kaip inovatyvios, socialiai atsakingos ir technologiškai pažangios kultūros institucijos. Galerijos renka, kaupia ir pristato meną visuomenei, tačiau ši funkcija šiandien išsiplečia į skaitmeninę erdvę: virtualios parodos, interaktyvūs turai, mobiliosios aplikacijos ir dirbtinis intelektas leidžia patirti meną be geografinių ribų, o žiūrovas tampa aktyviu turinio dalyviu. Inovatyvumas pasireiškia ir finansavime, dauguma galerijų taiko mišrius modelius, derindamos komercinę veiklą su edukacinėmis ir bendruomeninėmis iniciatyvomis, kas padeda mažinti priklausomybę nuo valstybės paramos ir pritraukti rėmėjus. Technologijų integracija ir duomenimis grįsti sprendimai leidžia geriau suprasti auditorijas, o partnerystės su verslu ir bendruomenėmis stiprina galerijų socialinę misiją. Galerijos tampa kultūros politikos formuotojais, kurios jungia menininkus, visuomenę ir rinką, kuria naujus meno vartojimo modelius ir didina kultūros prieinamumą visoms visuomenės grupėms.

1.4. Rėmimo įtakos galerijos veiklos inovatyvumui teorinis modelis

Rėmimo įtakos galerijų inovatyvumui teorinis modelis grindžiamas nuostata, kad šiuolaikinėje kultūros ir kūrybinių industrijų aplinkoje rėmimas nebėra suvokiamas vien kaip finansinės paramos forma. Mokslinėje literatūroje rėmimas apibrėžiamas kaip kompleksinė, abipuse nauda grindžiama sistema, daranti poveikį kultūros organizacijų strateginiams sprendimams, organizacinei struktūrai,

technologiniams pasirinkimams ir kūrybinėms praktikoms (Toscani, Prendergast, 2019; Walter, 2021). Toks požiūris leidžia modelyje rėmimą traktuoti ne tik kaip išorinį resursą, bet ir kaip inovacijų katalizatorių, veikiantį per galerijos veiklos sritis ir lemiantį bendrą organizacijos inovatyvumą. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize sudarytas rėmimo įtaka galerijų inovatyvumui modelis (žr. paveikslą Nr.1)

Kaip matyti iš paveikslo modelio struktūrą sudaro 3 dalys: galerija, rėmimas ir inovatyvumas, kurios tarpusavyje yra susiję. Modelyje rėmimas užima centrinę poziciją ir veikia kaip tarpinė grandis



1 pav. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui modelis

tarp galerijos veiklos ir inovatyvumo rezultatų. Rėmimas nėra traktuojamas vien tik kaip išorinis finansinis ar materialinis resursas, bet ir kaip aktyvus mechanizmas, per kurį formuojamos ir stiprinamos inovacinės galerijų veiklos praktikos.

Modelyje rėmimas turi 3 tarpusavyje susijusias dimensijas: rėmimo formas, rėmimo motyvus ir rėmimo modelius. Rėmimo formos apima finansinį ir natūrinį rėmimą, paslaugų teikimą, medijų ir reklaminį palaikymą bei skaitmeninius rėmimo sprendimus. Rėmimo motyvai atspindi rėmėjų siekius ir interesus, tokius kaip filantropiniai, reputaciniai, politiniai ar suinteresuotųjų šalių interesais grįsti motyvai. Rėmimo modeliai apima tradicinius mecenatystės sprendimus, projektinį ir mišrų finansavimą, strategines partnerystes bei inovatyvius, skaitmenine ekonomika grįstus modelius.

Šie rėmimo tipai gali būti tarpusavyje susiję. Galerija modelyje suvokiama kaip organizacinė ir kūrybinė erdvė, kurioje rėmimo ištekliai ir sprendimai yra integruojami į kasdienės veiklos praktikas.

Būtent ši integracija leidžia rėmimą traktuoti ne kaip vienkartinį palaikymo veiksmą, bet kaip tęstinį procesą, kuris formuoja galerijos gebėjimą eksperimentuoti, adaptuotis ir diegti naujus sprendimus.

Modelio rezultatas – inovatyvumas. Modelyje pavaizduota rodykle, einančia iš galerijos veiklos į inovatyvumą, kuris apima technologines, organizacines, socialines ir edukacines inovacijas. Inovatyvumas čia suprantamas kaip kompleksinis reiškiny, kylantis iš rėmimo ir galerijos sąveikos, o ne kaip izoliuotas technologinis pokytis.

Rėmimas, veikdamas per skirtingas formas, motyvus ir modelius, pavaizduotas rodykle einančia iš rėmimo į galerijos ir inovatyvumo tiesią liniją, sudaro prielaidas atsirasti inovatyviems sprendimams ir būti įgyvendintiems galerijų veikloje.

Tokiu būdu pateiktas modelis leidžia atskleisti rėmimo įtaką galerijų veiklų inovatyvumui, pabrėžiant rėmimo vaidmenį kaip inovacijų katalizatorių. Ši struktūra sudaro nuoseklų teorinį pagrindą tolesniems empiriniams tyrimams, analizuojantiems rėmimo ir inovatyvumo sąveikas meno galerijų veiklos kontekste.

2. RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJŲ VEIKLOS „ARKA“, „MENO PARKAS“, „THE ROOSTER GALLERY“ INOVATYVUMUI TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinės meno galerijos veikia sparčiai kintančioje kultūros, ekonomikos ir technologijų aplinkoje, kurioje tradiciniai veiklos ir finansavimo modeliai vis dažniau nepajėgia užtikrinti ilgalaikio organizacijų tvarumo. Mažėjantis ar fragmentuotas valstybės finansavimas, auganti konkurencija dėl auditorijų dėmesio, skaitmenizacijos procesai bei visuomenės lūkesčiai kultūros institucijoms skatina galerijas ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių ir naujų veiklos formų. Šiame kontekste rėmimas tampa ne tik finansinės paramos priemone, bet ir reikšmingu strateginiu veiksmu, galinčiu tiesiogiai paveikti meno galerijų inovatyvumą, kūrybinius sprendimus bei organizacinę raidą.

Rėmimas kultūros sektoriuje vis dažniau suvokiamas kaip abipuse nauda grindžiama partnerystė, apimanti ne tik piniginę paramą, bet ir natūrinius, komunikacinius, technologinius bei reputacinius išteklius. Toks rėmimo pobūdis sudaro prielaidas galerijoms diegti inovatyvius sprendimus nuo naujų ekspozicijų formatų, edukacinių programų ir bendruomeninių projektų iki skaitmeninių platformų, virtualių parodų ar tarpdisciplininių bendradarbiavimo modelių. Tačiau kartu rėmimas gali kelti ir tam tikrų įtampų, susijusių su meninės autonomijos išsaugojimu, rizikos tolerancija bei programinių sprendimų kryptimi. Dėl šios priežasties rėmimo poveikis galerijų inovatyvumui išlieka aktualus, tačiau moksliskai dar nepakankamai ištirta problema.

Lietuvos meno lauke ši tema ypač reikšminga dėl specifinės kultūros sektoriaus struktūros. Vietos galerijos dažnai veikia mišriu finansavimo modeliu, derindamos valstybės paramą, projektinį finansavimą, privačią mecenatystę, korporatyvinį rėmimą ir komercinę veiklą. Tokia sistema reikalauja didelio organizacinio lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti, o rėmėjų vaidmuo tampa esminis ne tik finansinio stabilumo, bet ir inovatyvios veiklos plėtros požiūriu. Nepaisant to, empirinių tyrimų, analizuojančių, kaip rėmimas realiai veikia galerijų inovatyvumą Lietuvos kontekste, vis dar trūksta.

Tyrimo aktualumą sustiprina ir pasirinktos analizės atvejai – meno galerijos ARKA, Meno parkas ir The Rooster Gallery, kurios atstovauja skirtingiems veiklos modeliams, auditorijoms ir finansavimo praktikoms. Šios galerijos veikia aktyvioje kultūrinėje aplinkoje, bendradarbiauja su menininkais, bendruomenėmis, rėmėjais ir institucijomis, todėl sudaro tinkamą empirinį pagrindą analizuoti, kaip rėmimas prisideda prie inovatyvių sprendimų atsiradimo arba, priešingai, riboja jų plėtrą. Tyrimas leidžia

atskleisti ne tik bendras tendencijas, bet ir praktinius iššūkius, su kuriais susiduria galerijos, siekdamos suderinti meninę misiją, finansinį tvarumą ir inovatyvumą.

Be to, tyrimo aktualumas siejasi su platesniais kultūros politikos ir visuomenės procesais. Visuomenės pasyvumo, bendruomeniškumo stokos ir kultūrinio įsitraukimo problemos skatina ieškoti naujų būdų, kaip kultūros institucijos galėtų tapti aktyviais socialiniais veikėjais. Inovatyvios galerijų veiklos formos, paremtos rėmimu ir partnerystėmis, gali prisidėti prie bendruomenių įgalinimo, kultūrinio dalyvavimo skatinimo ir socialinės sanglaudos stiprinimo. Tokie procesai ypač aktualūs Lietuvos kontekste, kur kultūros iniciatyvos vis dažniau suvokiamos kaip priemonė ne tik meninei raiškai, bet ir visuomenės gerovei kurti.

Darbe analizuojama rėmimo įtaka meno galerijų veiklos inovatyvumui, todėl tyrimo metodologija grindžiama prielaida, kad rėmimas kultūros ir meno sektoriuje yra kompleksiškas reiškinys, apimantis ne tik finansinius išteklius, bet ir reputacinius, organizacinius, strateginius bei kūrybinius aspektus. Kaip pabrėžia Walter (2021), šiuolaikinėje kultūros vadyboje rėmimas veikia kaip strateginis mechanizmas, galintis keisti organizacijų sprendimų priėmimo logiką, inovacijų diegimo kryptis ir rizikas.

Tyrimo objektas – rėmimo įtaka meno galerijų Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery veiklos inovatyvumui.

Tyrimo problema – Kokią įtaką rėmimas daro galerijų Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery veiklos inovatyvumui.

Tyrimo tikslas – ištirti rėmimo įtaką galerijų Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery veiklos inovatyvumui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aprašyti galerijų Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery veiklas.
2. Nustatyti taikomus rėmimo būdus galerijose Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery.
3. Ištirti inovacijas galerijose Arka, Meno parkas, The Rooster Gallery.
4. Remiantis empirinio tyrimo analizės rezultatais, patikslinti teorinį rėmimo įtakos galerijos veiklos inovatyvumui modelį.

Tyrimo problema formuluojama remiantis moksline literatūra, kurioje rėmimas dažniausiai analizuojamas kaip rinkodaros ar finansavimo priemonė, tačiau stokojama empirinių tyrimų, atskleidžiančių jo poveikį organizaciniam ir kūrybiniam inovatyvumui kultūros sektoriuje (Walter, 2021; Sanderson, Phillips, Maggs, 2023). Todėl šiame darbe siekiama užpildyti identifikuotą mokslinę spragą, tyrimą orientuojant į galerijų veiklos praktiką.

Tyrimo pobūdžio pagrindimas. Siekiant atskleisti rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui, šiame darbe pasirinktas kokybinis tyrimo pobūdis. Toks metodologinis sprendimas grindžiamas tuo, kad nagrinėjamas reiškiny yra kompleksinis, daugiasluoksnis ir glaudžiai susijęs su subjektyviomis patirtimis, organizaciniais procesais bei kontekstinėmis sąlygomis, kurios negali būti tinkamai paaiškintos vien kiekybiniais rodikliais. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad kokybiniai tyrimai yra tinkamiausi tuomet, kai siekiama suprasti socialinių reiškinių prasmę, veikėjų motyvus ir tarpusavio sąveikas natūralioje aplinkoje (Valackienė, Mikėnė, 2010; Kardelis, 2016).

Kultūros ir meno sektoriuje rėmimas nėra vien finansinis mechanizmas – jis veikia kaip strateginis, komunikacinis ir vertybinis procesas, darantis įtaką organizacijų sprendimų priėmimui, veiklos kryptims ir inovacijų diegimui (Walter, 2021; Štetić, 2017). Todėl siekiant suprasti, kaip rėmimas formuoja galerijų veiklos inovatyvumą technologiniu, organizaciniu, socialiniu ir kūrybiniu lygmenimis, būtina analizuoti ne tik faktinius finansavimo modelius, bet ir galerijų vadovų bei ekspertų patirtis, interpretacijas ir sprendimų logiką. Tokį giluminį reiškinių pažinimą leidžia užtikrinti būtent kokybinis tyrimo pobūdis.

Pasak K. Kardelio (2016), kokybiniam požiūriui būdingas siekis suprasti, kaip individai suvokia ir interpretuoja socialinę tikrovę, o šios subjektyvios prasmės daro tiesioginę įtaką jų elgsenai ir sprendimams. Tai ypač aktualu analizuojant rėmimo ir inovatyvumo sąsajas meno galerijų veikloje, kur sprendimai dažnai priklauso nuo vertybinių nuostatų, rizikos tolerancijos, kūrybinės vizijos ir santykių su rėmėjais pobūdžio (Walter, 2021).

Be to, kaip pažymi A. Valackienė ir S. Mikėnė (2010), kokybinis tyrimas leidžia tyrėjui konstruoti holistinį tiriamo reiškinių vaizdą, analizuojant duomenis žodžiais, kontekstais ir interpretacijomis. Ši prieiga ypač tinkama tiriant inovatyvumą kultūros sektoriuje, kuris, remiantis Kuczmarski (2003), Baskara ir Mehta (2016) bei O'Connor ir Gu (2021), pasireiškia ne tik technologinėmis naujovėmis, bet ir mąstysenos pokyčiais, naujais organizaciniais modeliais bei auditorijų įtraukimo formomis.

Kokybinis tyrimas pasirinktas ir dėl to, kad nagrinėjama problema mokslinėje literatūroje yra analizuota fragmentiškai. Nors rėmimo formos, modeliai ir motyvai kultūros sektoriuje plačiai aptariami (Walter, 2021; Štetić, 2017), tiesioginis rėmimo poveikis meno galerijų veiklos inovatyvumui empiriniu lygmeniu išlieka menkai ištirtas. Tokiais atvejais, pasak Luobikienės (2010), tikslinga taikyti kokybinį tyrimą, kai reikalingas išsamus reiškinių suvokimas ir paaiškinimas, o ne statistinis apibendrinimas.

Svarbu pabrėžti ir tai, kad kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu ir leidžia tyrimo metu adaptuoti tyrimo eigą, atsižvelgiant į gautus duomenis ir kontekstinius veiksnius. Kardelis (2002) pažymi, jog kokybiniai tyrimai dažnai nėra grindžiami iš anksto suformuotomis hipotezėmis, o duomenų analizė

vykdoma indukciniu principu. Tai ypač aktualu šiame tyrime, kuriame siekiama ne patikrinti iš anksto numatytas prielaidas, bet atskleisti rėmimo ir inovatyvumo sąveikos mechanizmus meno galerijų veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinio tyrimo pobūdžio pasirinkimas leidžia išsamiai ir kontekstualiai atskleisti rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui, identifikuoti šios įtakos raiškos formas ir lygmenis bei sukurti teoriškai ir empiriškai pagrįstą rėmimo įtakos galerijų veiklos inovatyvumui modelį. Toks metodologinis sprendimas atitinka tyrimo tikslą, problematiką ir nagrinėjamo reiškinių kompleksumą.

Tyrimo strategija

Darbe taikoma kolektyvinė atvejo analizė, kuri pasirinkta siekiant giliai ir kontekstualiai atskleisti rėmimo įtaką meno galerijų veiklos inovatyvumui. Kokybinis tyrimas leidžia analizuoti sudėtingus socialinius ir organizacinius procesus, kurie nėra lengvai išmatuojami kiekybiniais rodikliais ir reikalauja interpretacinio požiūrio (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Pasak Creswell (2014), kokybinė strategija ypač tinkama tais atvejais, kai siekiama suprasti reiškinio prasmę iš tyrimo dalyvių perspektyvos. Šio tyrimo kontekste tai leidžia analizuoti, kaip galerijų atstovai suvokia rėmimo reikšmę, kokią įtaką jis daro inovaciniams sprendimams ir kaip rėmėjų lūkesčiai transformuojasi į konkrečias organizacines praktikas.

Tyrimo strategija grindžiama prielaida, kad galerijų veiklos inovatyvumas nėra vien technologinių sprendimų rezultatas, bet formuojasi per sudėtingą sąveiką tarp rėmimo struktūrų, organizacinės kultūros, kūrybinės laisvės ir strateginių prioritetų (O'Connor, Gu, 2021; Walter, 2021). Todėl svarbu analizuoti ne tik inovacijų faktą, bet ir jų atsiradimo aplinkybes, motyvus bei reikšmes.

Tyrimas vykdomas taikant kolektyvinės atvejo analizės logiką, leidžiančią palyginti kelias meno galerijas ir identifikuoti bendras bei skirtingas rėmimo poveikio inovatyvumui tendencijas (Creswell, Plano Clark, 2018). Tokia strategija ypač tinkama kultūros organizacijų tyrimams, kai siekiama išryškinti kontekstinius skirtumus ir organizacinių sprendimų unikalumą.

Tiriamieji

Kokybinio tyrimo tiriamųjų atranka vykdyta taikant ekspertinės atrankos metodą. Šis atrankos būdas pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo tikslą – nustatyti rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui, bei nagrinėjamo reiškinių sudėtingumą ir daugiaplaniskumą. Rėmimo procesai ir jų poveikis inovacijų diegimui galerijose yra glaudžiai susiję su organizaciniais sprendimais, strateginėmis nuostatomis ir individualiomis vadybinėmis patirtimis, todėl jų analizei reikalinga gili, kontekstualizuota informacija.

Kokybiniuose tyimuose tiriamųjų atranka orientuojama ne į imties reprezentatyvumą, o į informacijos prasmingumą ir gylį. Kaip pažymi K. Kardelis (2016), kokybinio tyrimo tikslas – suprasti, kaip tiriamieji suvokia ir interpretuoja socialinius reiškinius bei kaip šios interpretacijos lemia jų sprendimus ir veiksmus. Todėl tyrime tikslinga rinktis informantus, turinčius tiesioginės patirties tiriamojame srityje ir galinčius reflektuoti nagrinėjamą reiškinį iš profesinės perspektyvos.

Tyrimo informantais pasirinkti meno galerijų vadovai, turintys patirties bendradarbiaujant su rėmėjais, planuojant ir įgyvendinant rėmimo modelius bei diegiant inovatyvius sprendimus galerijų veikloje. Toks tiriamųjų pasirinkimas sudarė prielaidas atskleisti rėmimo poveikį galerijų veiklos inovatyvumui tiek praktiniu, tiek strateginiu lygmeniu.

Atrenkant tiriamuosius buvo atsižvelgiama į šiuos kriterijus: informanto profesinę patirtį meno galerijos veikloje, dalyvavimą rėmimo sprendimų priėmime ar jų įgyvendinime, atsakomybę už organizacijos plėtros ir inovacijų procesus bei praktinį susidūrimą su technologinių, organizacinių, komunikacinių ar kūrybinių inovacijų diegimu. Tokia atranka atitinka kokybinio tyrimo logiką, kai siekiama išsamiai analizuoti konkretų reiškinį jo natūraliame kontekste (Valackienė, Mikėnė, 2010). Pasak I. Luobikienės (2010), kokybinis tyrimas taikomas tuomet, kai reikalingas išsamus reiškinio suvokimas ir paaiškinimas, o ne statistinis apibendrinimas. Todėl šiame tyrime pasirinkti tiriamieji leidžia atskleisti, kaip rėmimas veikia meno galerijų veiklos inovatyvumą skirtingais lygmenimis nuo finansinių sprendimų iki organizacinės kultūros ir kūrybinių praktikų.

Papildomai svarbu pažymėti, kad tyrime pasirinktos meno galerijos skiriasi savo veiklos modeliais, organizacine struktūra, finansavimo šaltiniais ir strateginėmis nuostatomis, kas leidžia kompleksiskai analizuoti rėmimo įtaką galerijų inovatyvumui skirtinguose kontekstuose. Arka – tai Lietuvos dailininkų sąjungai priklausanti galerija, veikianti instituciniu pagrindu ir orientuota į profesionalaus šiuolaikinio meno sklaidą bei nacionalinį menininkų reprezentavimą. Jos veikla glaudžiai susijusi su viešuoju finansavimu, kultūros politikos prioritetais ir instituciniais sprendimais, todėl rėmimo procesai čia dažniausiai integruojami į platesnį kultūros sektoriaus finansavimo modelį.

Tuo tarpu Meno parkas veikia kaip nepriklausoma, privataus pobūdžio galerija, pasižyminti verslesniu veiklos modeliu, aktyviu bendradarbiavimu su rėmėjais ir tarptautinėmis meno mugėmis. Šioje galerijoje rėmimas dažnai tampa strateginiu įrankiu, leidžiančiu diegti organizacines, komunikacines ir rinkodaros inovacijas, stiprinti galerijos matomumą ir konkurencingumą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.

The Rooster Gallery atstovauja dar kitokį modelį – tai šiuolaikinio meno galerija, orientuota į jaunųjų ir vidurinės kartos menininkų atstovavimą, tarptautinį tinklaveikos plėtojimą bei eksperimentines kuratorines ir vadybines praktikas. Šios galerijos veikloje rėmimas dažnai siejamas su inovatyviais

bendradarbiavimo formatais, projektiniu finansavimu, tarptautinėmis rezidencijomis mugėmis bei naujų auditorijų pritraukimu, todėl rėmimo poveikis inovatyvumui pasireiškia ne tik finansiniu, bet ir kūrybiniu bei strateginiu lygmeniu. Tokie struktūriniai ir veiklos skirtumai tarp pasirinktų galerijų sudaro prielaidas atskleisti rėmimo įtaką meno galerijų veiklos inovatyvumui skirtingais organizaciniais modeliais ir leidžia tyrimą grįsti platesne, daugialype analitine perspektyva.

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinkta tiriamųjų atrankos strategija sudarė sąlygas gauti gilumines, kontekstualumas ir metodologiškai pagrįstas išvalgas apie rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui, o informantų profesinė patirtis užtikrino tyrimo duomenų patikimumą ir analitinę vertę.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrime taikomi šie kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- pusiau struktūruotas interviu;
- kokybinė turinio analizė

Pagrindiniu empirinių duomenų rinkimo metodu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, nes jis leidžia tyrėjui derinti iš anksto suplanuotą klausimų struktūrą su galimybe lanksčiai reaguoti į respondentų patirtis, išryškėjusias tyrimo eigoje. Šis metodas ypač tinkamas tiriant sudėtingus ir daugiasluoksnius reiškinius, susijusius su organizacine kultūra, sprendimų priėmimu, partnerystėmis ir inovacijomis (Novelskaitė, 2012). Taip pat pusiau struktūruoto interviu metodas pasirinktas dėl jo lankstumo ir galimybės derinti iš anksto parengtus klausimus su gilesniu tyrimo dalyvių patirčių ir požiūrių nagrinėjimu (Creswell, 2014). Šis metodas leidžia atskleisti subjektyvius galerijų atstovų vertinimus apie rėmimo vaidmenį, inovacijų inicijavimą ir rėmėjų įtaką strateginiams sprendimams, kurie dažnai nėra fiksuojami oficialiuose dokumentuose.

Kokybinė turinio analizė taikoma analizuojant galerijų veiklos dokumentus, komunikacinius tekstus, viešai prieinamą informaciją ir kitus empirinius duomenis. Šis metodas leidžia sistemiškai identifikuoti pasikartojančias temas, kategorijas ir prasmines sąsajas tarp rėmimo formų ir inovatyvumo raiškos (Kontrimienė, 2017). Turinio analizė padeda struktūruoti empirinę medžiagą ir pagrįsti tyrimo išvadas teorinėmis išvalgomis.

Pasirinkta metodų kombinacija atitinka mišrios kokybinės tyrimo logikos principus, kai skirtingi metodai papildo vienas kitą ir didina tyrimo rezultatų patikimumą bei interpretacinį gilumą (Creswell, Plano Clark, 2018). Tokiu būdu sudaromos prielaidos visapusiškai atskleisti rėmimo įtaką meno galerijų veiklos inovatyvumui ir patikslinti teorinį modelį, remiantis empiriniais duomenimis.

Duomenų rinkimo instrumentai

Interviu duomenų apdorojimui ir analizei šiame tyrime pasirinkta kokybinė turinio analizė. Šis metodas taikytas atsižvelgiant į tai, kad pusiau struktūruoti interviu su meno galerijų vadovais ir rėmėjais buvo įrašinėjami, todėl sudaryta galimybė tiksliai ir nuosekliai analizuoti empirinę medžiagą. Garso įrašų naudojimas leido išvengti selektyvaus informacijos fiksavimo ir užtikrinti duomenų analizės patikimumą.

Interviu metu pirmiausia buvo fiksuojamos esminės respondentų mintys ir reikšmingi akcentai, susiję su rėmimo praktika, rėmėjų lūkesčiais ir inovacijų diegimu galerijų veikloje. Vėliau, perklausius interviu įrašus, buvo atliekama interviu transkripcija. Transkribuojama buvo ta informacija, kuri tiesiogiai siejosi su tyrimo problema, tikslais ir teoriniu rėmimo įtakos meno galerijos inovatyvumui modeliu.

Ištranskribuoti interviu duomenys buvo analizuojami naudojant kokybinio duomenų analizės kompiuterinės programinės įrangos programą „NVivo“. Naudojantis šia programa, pirmiausia buvo atliekamas atviras kodavimas, kurio metu identifikuoti pirminiai kodai (kategorijos), atspindintys pasikartojančias temas respondentų pasisakymuose. Vėliau kodai buvo grupuojami į subkategorijas ir temines kategorijas, siejamas su pagrindiniais teorinio modelio elementais: rėmimo formomis, rėmimo motyvais, rėmėjų lūkesčiais, prekės ženklo saugumo (*angl. brand safety*) kriterijais, inovacijų diegimo procesais, kūrybinės laisvės ribomis bei galerijų strateginiais sprendimais.

Pasak Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė (2008), kokybinė turinio analizė leidžia gilintis į tiriamą reiškinį ir jo kontekstą, analizuojant panašumus bei skirtumus tarp kategorijų ar kodų ir atskleidžiant tiek akivaizdžią, tiek latentinę teksto prasmę. Ši metodologinė prieiga yra ypač tinkama kultūros vadybos tyrimuose, kuriuose svarbūs ne tik faktiniai duomenys, bet ir respondentų požiūriai, patirtys bei sprendimų priėmimo logika.

Kaip pažymi J. Creswell (2009), kokybinio tyrimo duomenų analizė yra kūrybinis procesas, neturintis vieno universalaus analizės modelio. Atliekant turinio analizę, duomenys yra klasifikuojami, sisteminami, lyginami ir interpretuojami, ieškant tarpusavio ryšių bei priežastinių sąsajų. Analizės metu reikšmingiausios respondentų mintys buvo cituojamos, siekiant empiriškai pagrįsti tyrimo išvadas.

Papildomai tyrime taikyta dokumentų turinio analizė. Šio metodo metu analizuoti su tiriamomis meno galerijomis susiję dokumentai ir viešai prieinami šaltiniai: galerijų veiklos aprašymai, komunikacijos medžiaga, interneto svetainių ir socialinių tinklų turinys. Dokumentų analizė leido surinkti informaciją apie galerijų taikomas rėmimo formas, finansavimo modelius, inovacijų kryptis ir jų integravimą į organizacijos veiklą.

Surinkta dokumentinė informacija buvo sisteminama ir grupuojama analitinėse lentelėse, leidžiančiose palyginti skirtingų galerijų rėmimo praktikas, inovacijų diegimo būdus ir pasiektus rezultatus.

5 lentelėje pateikiama tyrimo respondentų atrankos ir jų profesinio konteksto apžvalga, atskleidžianti skirtingų meno galerijų atstovų patirtį, vaidmenis bei jų atstovaujamas rėmimo ir inovacijų sritis. Respondentai pasirinkti tikslingai, siekiant užtikrinti kokybinio tyrimo įvairovę ir gauti gilumines įžvalgas apie galerijų finansavimo, partnerystės ir komunikacijos praktikas.

5 lentelė

Respondentų pasirinkimo pagrindimo lentelė / Galerijos

Respondentas	Atstovaujama organizacija	Patirtis kultūros / galerijų sektoriuje	Vaidmuo tyrime	Rėmimo / inovacijų sritys, kurias atstovauja
Respondentas 1	Galerija ARKA	> 10 metai	Galerijos direktorė	Projektinis finansavimas, privatūs rėmėjai, komunikacinės inovacijos
Respondentas 2	Galerija Meno Parkas	> 10 metų	Galerijos direktorius	Mišrus finansavimo modelis, tarptautinės partnerystės, komunikacijos inovacijos
Respondentas 3	The Rooster Gallery	> 10 metai	Galerijos direktorė	LKT, savivaldybių finansavimas, partnerystės, organizacinės inovacijos

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad tyrime dalyvavo 3 skirtingų meno galerijų atstovai – „Galerija ARKA“, „Galerija Meno Parkas“ ir „The Rooster Gallery“. Visus respondentus vienija ilgametė, daugiau nei 10 metų patirtis kultūros ir galerijų sektoriuje bei vadovaujamos pareigos, leidžiančios jiems tiesiogiai dalyvauti strateginiuose sprendimuose. Kiekvienas respondentas atstovauja skirtingus finansavimo ir inovacijų modelius nuo projektinio ir mišraus finansavimo iki tarptautinių partnerysčių, organizacinių ir komunikacinių inovacijų. Tai sudaro pagrindą lyginamajai analizei ir leidžia tyrime atskleisti platesnį šiuolaikinių meno galerijų veiklos bei tvarumo praktikų spektrą.

Siekiant papildyti galerijų vadovų perspektyvą ir išsamiau atskleisti rėmimo poveikio inovatyvumui mechanizmus, į tyrimą buvo įtraukti ir rėmėjai, aktyviai bendradarbiaujantys su meno

organizacijomis. Respondentų pasirinkimo pagrindimas pateikiamas 6 lentelėje, kurioje struktūruotai apibendrinama informacija apie rėmėjų tipą, jų patirtį, rėmimo motyvus ir dažniausiai taikomas rėmimo formas. 6 lentelė leidžia atskleisti rėmėjų įvairovę ir jų santykį su meno sektoriumi, taip pat sudaro prielaidas analizuoti, kaip skirtingi rėmimo modeliai ir motyvai veikia galerijų inovatyvumą.

6 lentelė

Respondentų pasirinkimo pagrindimo lentelė / Rėmėjai

Rėmėjas	Organizacijos tipas / vaidmuo	Rėmimo patirtis ir motyvai	Dažniausiai taikomi rėmimo būdai
Privatus rėmėjas 1	Teisinė bendrovė, CSR ir kultūros partnerystės	> 10 m. remia jaunus menininkus, vertybinis ir reputacinis motyvas, auditorijos pasiekiamumas	Finansinis, natūrinis (pro bono paslaugos), komunikacinis
Privatus rėmėjas 2	Individualus rėmėjas	> 10 m. Vertybinė motyvacija, tikėjimas meno reikšme, socialinis poveikis	Finansinis, mišrūs modeliai (aukcionai, bendri projektai)
Privatus rėmėjas 3	Didelės įmonės atstovas	> 10 m. Partnerystės ir reklama	Mišrūs modeliai

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo skirtingo pobūdžio rėmėjai: privatūs rėmėjai, individualūs mecenatai ir įmonių atstovai. Visi rėmėjai pasižymi ilgesne nei 10 metų rėmimo patirtimi ir aktyviai bendradarbiauja su meno organizacijomis, taikydami įvairias rėmimo formas – finansinį, natūrinį, komunikacinį ar mišrius rėmimo modelius.

Lentelėje taip pat atsiskleidžia skirtingi rėmimo motyvai: vertybinė motyvacija, reputaciniai aspektai, auditorijų pasiekiamumas, partnerystės plėtra ar socialinio poveikio siekis. Ši rėmėjų motyvų įvairovė yra svarbi analizuojant, kaip rėmimo tikslai ir lūkesčiai gali skatinti arba riboti inovatyvių sprendimų diegimą meno galerijose.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų atranka šiame tyrime buvo vykdoma taikant tikslingą atranką, kuri yra būdinga kokybiniais tyrimams ir leidžia pasirinkti informantus, turinčius tiesioginę patirtį tiriamo reiškinių srityje.

Respondentai buvo atrinkti pagal šiuos pagrindinius kriterijus:

- meno galerijos turi veikti meno rinkoje ne trumpiau kaip 10 metų;
- galerijos turi turėti praktinės rėmimo patirties ir bendradarbiauti su rėmėjais;
- galerijų atstovai turi užimti vadovaujančias arba strategines pareigas organizacijoje;

- rėmėjai turi turėti ilgalaikę meno rėmimo patirtį;
- rėmėjai turi būti dalyvavę skirtingų rėmimo formų (finansinio, natūrinio, partnerystėmis grįsto) taikyme.

Tokie atrankos kriterijai leido surinkti empiriškai pagrįstus, reflektuotus ir tyrimo tikslams aktualius duomenis, kurie sudaro prielaidas analizuoti rėmimo įtaką meno galerijų inovatyvumui tiek organizacijų, tiek rėmėjų perspektyvoje.

Atrinktiems galerijų vadovams ir rėmėjams buvo pateikti 2 atskiri interviu klausimynai, galerijoms 23 atviri klausimai, rėmėjams – 19 atviri klausimai kiekvienai respondentų grupei; jų pagrindimas pateikiamas interviu klausimų pagrindimo lentelėse (23 lentelė; 24 lentelė), žiūrėti priede Nr.1.

Joje pateikiami teminiai klausimų blokai ir paaiškinama, kokius rėmimo ir inovatyvumo aspektus kiekviena klausimų grupė leidžia atskleisti praktiniame galerijų veiklos kontekste. Lentelė parodo, kaip interviu klausimai siejasi su tyrimo problematika ir teoriniu „Rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui“ modeliu, sudarydama pagrindą sistemingai empirinių duomenų analizei.

Duomenų registravimas ir tyrimo etika

Prieš atliekant kokybinį tyrimą, visų respondentų – tiek galerijų vadovų, tiek rėmėjų buvo paprašyta sutikimo dalyvauti tyrime. Respondentai buvo informuoti, kad interviu duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams, o jų atsakymai gali būti cituojami anonimiškai arba su pareigomis, priklausomai nuo jų pasirinkimo. Visi tyrimo dalyviai sutiko dalyvauti interviu, o dalis jų taip pat sutiko būti pristatyti neanonimiškai kaip tam tikrų institucijų atstovai, kadangi kultūros sektoriuje viešumas dažnai suvokiamas kaip teigiamas kontekstas ir prisidedantis prie veiklos matomumo.

Kadangi dalis respondentų dirba skirtinguose Lietuvos miestuose ar užsienyje, bendravimas su jais vyko nuotoliniu būdu – telefonu, „Zoom“, „Teams“ ir elektroniniu paštu. Šiuolaikinių komunikacijos priemonių dėka duomenų rinkimo procesas buvo sklandus ir jokių būdų nepaveikė informacijos kokybės ar tyrimo patikimumo. Interviu įrašai buvo transkribuoti, duomenys – anonimizuoti, o visos surinktos įžvalgos saugomos laikantis Lietuvos Respublikos teisės aktų ir akademinės etikos gairių. Tyrime nebuvo naudojami jokie duomenys, galintys pakenkti respondentų profesinei veiklai ar reputacijai.

Tyrimo sunkumai

Atliekant tyrimą, nagrinėjančią rėmimo įtaką meno galerijos veiklos inovatyvumui, susidurta su keliais metodologiniais ir praktiniais sunkumais, būdingais kokybiniais tyrimams kultūros ir kūrybinių industrijų srityje.

Vienas pagrindinių tyrimo sunkumų buvo susijęs su ribotu potencialių informantų skaičiumi. Meno galerijų rėmimo ir inovacijų sąsajos yra gana siaura ir specifinė tyrimo sritis, todėl ne visi galerijų

vadovai ar rėmėjai turėjo tiesioginės patirties ar galėjo išsamiai reflektuoti nagrinėjamus procesus. Be to, dalis potencialių respondentų atsisakė dalyvauti tyrime dėl laiko stokos, konfidencialumo ar organizacinių apribojimų, ypač kalbant apie finansinius klausimus ir partnerystes su rėmėjais.

Kitas reikšmingas sunkumas buvo susijęs su informacijos jautrumu. Rėmimo sąlygos, finansavimo modeliai, rėmėjų lūkesčiai ir prekės ženklo saugumo (*angl. brand safety*) kriterijai dažnai laikomi konfidencialia informacija, todėl kai kurie respondentai buvo linkę atsakyti bendrais teiginiais arba vengė pateikti konkrečius pavyzdžius. Tai riboja galimybę detaliai analizuoti kai kuriuos rėmimo ir inovatyvumo sąveikos aspektus. Siekiant sumažinti šį poveikį, respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas.

Tyrimo sunkumų kilo ir dėl inovatyvumo sąvokos interpretacijos skirtumų. Nors teorinėje dalyje inovatyvumas apibrėžiamas kaip daugialypis reiškiny, apimantis technologines, organizacines, kūrybines ir socialines inovacijas, praktikoje respondentai inovatyvumą dažnai siejo su skirtingais aspektais. Dalis jų inovatyvumą suprato siaurai, kaip technologinių sprendimų taikymą, kiti, kaip komunikacijos ar programinių formatų atnaujinimą. Ši interpretacijų įvairovė apsunkino duomenų palyginimą, tačiau kartu atskleidė inovatyvumo suvokimo fragmentaciją kultūros sektoriuje.

Papildomų iššūkių kilo dėl rėmėjų ir galerijų perspektyvų skirtumų. Nors abi respondentų grupės kalbėjo apie tuos pačius procesus, jų vertinimai dažnai skyrėsi: galerijos labiau akcentavo kūrybinę laisvę ir ilgalaikį inovacijų poveikį, o rėmėjai, gražos matavimo rodiklius, reputacinius aspektus ir rizikos valdymą. Šie skirtumai apsunkino duomenų sintezę, tačiau kartu sustiprino tyrimo analitinę vertę, atskleisdami skirtingų suinteresuotų šalių pozicijas.

Galiausiai, tyrimo ribotumu laikytinas ir kokybinio tyrimo pobūdis, kuris neleidžia statistiškai apibendrinti rezultatų visam meno galerijų sektoriui. Tyrimo rezultatai atspindi konkrečių galerijų ir rėmėjų patirtis bei požiūrius, todėl jie negali būti tiesiogiai generalizuojami. Tačiau, atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir pasirinktą metodologiją, šis ribotumas laikytinas sąmoningu metodiniu sprendimu, leidžiančiu giliai ir kontekstualiai atskleisti rėmimo įtakos galerijų veiklos inovatyvumui mechanizmus.

Apibendrinant galima teigti, kad identifikuoti tyrimo sunkumai ne tik atskleidžia šio tyrimo ribas, bet ir pabrėžia nagrinėjamos temos kompleksiskumą bei aktualumą, kartu sudarydami prielaidas tolesniems empiriniams tyrimams šioje srityje.

Duomenų apdorojimo ir analizės metodai

Visi tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę, kuri yra viena dažniausiai naudojamų metodikų analizuojant socialinius, kultūrinius ir organizacinius reiškinius (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Šis metodas leidžia sistemingai struktūruoti tekstinius duomenis, išskirti prasmines kategorijas, temas ir potemes, bei identifikuoti pasikartojančius dėsningumus.

Pirmojoje analizės dalyje buvo nagrinėjami interviu duomenys, daugiausia dėmesio skiriant rėmimo formų, rėmimo motyvų, prekės ženklo saugumo (*angl. brand safety*)“ kriterijų, partnerystės modelių ir galerijose taikomų inovacijų raiškai. Antrojoje analizės dalyje buvo atliekama papildoma turinio analizė, siekiant detalizuoti galerijų inovatyvumo formas, nustatyti rėmimo poveikio mechanizmus ir palyginti teorinio modelio elementų pagrįstumą praktikoje. Tokiu būdu pasirinkta tyrimo strategija leidžia kompleksiskai atskleisti rėmimo įtaką meno galerijų veiklos inovatyvumui, derinant teorines įžvalgas su empirine praktika ir užtikrinant tyrimo rezultatų metodologinį pagrįstumą.

2.2. Tyrimo eiga

Siekiant surinkti kuo įvairesnius ir išsamesnius duomenis apie rėmimo įtaką meno galerijų veiklos inovatyvumui, buvo pasirinkta apklausti skirtingų meno galerijų atstovus bei rėmėjus, turinčius patirties bendradarbiaujant kultūros ir meno sektoriuje. Tyrimo dalyvavo meno galerijų vadovai, tiesiogiai atsakingi už rėmimo paiešką, partnerystes ir inovatyvių sprendimų diegimą. Taip pat buvo apklausti rėmėjai, turintys patirties meno projektų rėmime ir galintys pateikti platesnį požiūrį į rėmimo bei inovatyvumo sąsajas. Bendra informacija apie atliktus interviu pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

Bendra interviu informacija

Vieta	Laikas	Trukmė	Respondentai
Lietuva (nuotoliniu būdu)	2025 m. lapkritis - gruodis	Vidutinė interviu trukmė - apie 40 min.	6

Skirtingoms respondentų grupėms (meno galerijų atstovams ir rėmėjams) buvo parengti atskiri pusiau struktūruoto interviu klausimynai, pritaikyti jų profesiniam kontekstui ir vaidmeniui rėmimo bei inovacijų procese. Toks sprendimas leido tiksliau atskleisti tiek galerijų, tiek rėmėjų perspektyvas ir sudarė prielaidas palyginamajai analizei.

Su potencialiais respondентаis buvo susisiekiama individualiai elektroniniu paštu arba telefonu, atsižvelgiant į tai, koks kontaktinis būdas buvo prieinamas. Pirmojo kontakto metu respondentai buvo supažindinami su tyrimo tema, tikslu ir tyrimo pobūdžiu, taip pat jiems buvo suteikta galimybė užduoti papildomus klausimus apie tyrimo eigą ir duomenų panaudojimą.

Interviu buvo vykdomi nuotoliniu būdu – telefonu arba internetinio skambučio principu ir įrašomi naudojant garso įrašymo priemones. Visi respondentai buvo informuoti apie interviu įrašymą, duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą, taip pat apie tai, kad gauta informacija bus naudojama tik

mokslinio tyrimo tikslais ir apibendrinta pateikiant tyrimo rezultatus. Detalesnė informacija apie tyrimo eigą, interviu klausimynus ir respondentų grupes pateikiama darbo priede Nr.2.

2.3. Tyrimų rezultatų pristatymas

2.3.1. Galerijų ARKA, Meno parkas, The Rooster gallery internetinių svetainių vertinimas

Siekiant papildyti empirinio tyrimo rezultatus ir išsamiau įvertinti meno galerijų veiklos inovatyvumą, atlikta tiriamų galerijų internetinių svetainių analizė (žr. 8 lentelė) Internetinės svetainės šiame tyrime vertinamos kaip svarbus inovatyvumo indikatorius, atskleidžiantis, kaip galerijos taiko skaitmeninius sprendimus, komunikuoja su auditorijomis ir pristato savo veiklą bei inovacijas vartotojams. Analizei pasirinktos trys meno galerijos: Galerija ARKA, Meno parkas ir The Rooster Gallery. Šių galerijų internetinės svetainės analizuotos pagal vienodus kriterijus: turinio struktūrą, skaitmeninių inovacijų taikymą, vartotojo patirties sprendimus bei inovacijų komunikacijos pobūdį.

8 lentelė

Galerijų ARKA, Meno parkas, The Rooster gallery analizė

Analizės kriterijai	Galerija ARKA	Meno parkas	The Rooster Gallery
Svetainės struktūra ir dizainas	Tradicinė, orientuota į informacijos pateikimą	Tradicinė, informacinio pobūdžio	Šiuolaikiška, minimalistinė
Turinio atnaujinimo pobūdis	Reguliarūs parodų atnaujinimai	Periodiniai atnaujinimai	Dažni, dinamiški atnaujinimai
Skaitmeninių inovacijų taikymas	Ribotas	Ribotas	Vidutinis
Interaktyvūs sprendimai	Minimalūs	Minimalūs	Daliniai (per išorinius kanalus)
Inovacijų komunikacija	Netiesioginė	Netiesioginė	Aktyvi ir sąmoninga
Socialinių tinklų integracija	Silpna	Ribota	Stipri, strategiškai naudojama
Vartotojo patirtis (UX)	Funkcionali, bet konservatyvi	Funkcionali, bet statiška	Orientuota į auditorijos įtraukimą
Inovatyvumo raiška svetainėje	Žema/vidutinė	Žema	Vidutinė/aukšta
Inovacijų pristatymas vartotojams	Daugiausia per tekstinę informaciją	Per tekstinę informaciją	Per vizualinę ir skaitmeninę komunikaciją

Atlikta lyginamoji analizė parodė, kad tiriamų galerijų internetinių svetainių inovatyvumas skiriasi tiek technologinių sprendimų, tiek komunikacijos strategijų požiūriu. Galerijų „Arka“ ir „Meno parkas“ svetainėse dominuoja tradicinis informacijos pateikimo modelis, orientuotas į parodų programos ir organizacinės informacijos sklaidą. Šiose svetainėse inovatyvūs skaitmeniniai sprendimai taikomi fragmentiškai, o vartotojo patirtis išlieka labiau pasyvi.

Tuo tarpu „The Rooster Gallery“ išsiskiria aktyvesne inovacijų komunikacija ir didesniu skaitmeninių kanalų integravimu. Nors pati svetainė taip pat nėra technologiškai sudėtinga, galerija inovatyvumą kompensuoja per dinamišką vizualinę komunikaciją, socialinių tinklų naudojimą ir netradicinių parodų formatų pristatymą. Tai leidžia teigti, kad inovatyvumas galerijų veikloje ne visada tiesiogiai koreliuoja su svetainės technologiniu sudėtingumu, tačiau glaudžiai siejasi su komunikacijos strategija ir auditorijų įtraukimu.

Apibendrinant galima teigti, kad internetinės svetainės atlieka svarbų vaidmenį formuojant galerijų inovatyvumo įvaizdį, tačiau inovacijų raiška dažnai persikelia už tradicinės svetainės ribų – į socialinius tinklus ir kitus skaitmeninius kanalus. Ši analizė papildė empirinio tyrimo rezultatus ir padeda geriau suprasti, kaip inovatyvumas realizuojamas galerijų skaitmeninėje komunikacijoje.

2.3.2. Rėmimo samprata, formos ir sąsajos su prekės ženklu

Šiame poskyryje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys, kaip tiriamos meno galerijos supranta rėmimo sampratą, kokias rėmimo formas taiko praktikoje ir kaip rėmėjų etikos bei prekės ženklo saugumo kriterijai veikia jų veiklos sprendimus. 9 Lentelėje pateikiami trijų skirtingų galerijų – „Galerija ARKA“, „Meno parkas“ ir „The Rooster Gallery“ – respondentų atsakymai, leidžiantys palyginti požiūrių į rėmimą panašumus ir skirtumus bei identifikuoti rėmimo vaidmenį galerijų veiklos kontekste.

9 lentelė

Rėmimo samprata, formos ir prekės ženklo saugos aspektai

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Rėmimo samprata	Kaip apibrėžtumėte rėmimo sąvoką meno galerijos veiklos kontekste?	Rėmimas – tai fondų veikla, valstybiniai mechanizmai, kurie skirti finansuoti kultūrinės veiklas per projektines paraiškas <...>.	Rėmimas – tai auditorijos palaikymas, visuomenės požiūris ir kultūros politikos formavimas <...>.	Rėmimas, kai kažkas neatlygintinai skiria finansavimą arba kitaip palaiko veiklą <...>.

	Kuo galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?	Rėmimas, tai neatlygintinas lėšų skyrimas <...>, tačiau kultūros sektoriuje jo grąža yra sunkiau išmatuojama nei sporte ar NVO, todėl pagrindiniu skirtumu laikomas grįžtamojo ryšio neapibrėžtumas.	Kultūros rėmimas, palyginti su sportu, pasižymi mažesniu visuomenės palaikymu ir fragmentiškais finansavimo mechanizmais <...>.	Galerijų rėmimo palyginimą apsunkina tai, kad dauguma jų veikia kaip NVO ir yra priklausomos nuo valstybinių institucijų <...>.
Rėmimo formos	Kokie rėmimo būdai dažniausiai taikomi jūsų organizacijoje ar individualiame rėmime? (<i>finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis, mišrus, kiti</i>)	Dažniausiai taikomas projektinis rėmimas vienkartinė dotacija, orientuota į konkrečias parodas, projektus ar iniciatyvas <...>.	Taikome kelių tipų rėmimą: finansinį, natūrinį ir medijų <...>.	Taikome įvairias rėmimo formas: paslaugos, viešinimas, savivaldybių ir valstybinių institucijų finansavimas bei privatus rėmimas <...>.
Prekės ženklo saugumas	Ar rėmėjų etikos ar „brand safety“ kriterijai yra riboję galerijos programą ar menininkų atrankas? Kodėl?	Nebuvo	Nebuvo	Laikomės etinių ribų, nepriimant turinio ar sprendimų vien dėl finansinės naudos <...>.

Galerijų interviu atskleidė, kad rėmimas suvokiamas kaip daugiasluoksnis reiškiny, kuris neapsiriboja vien finansine parama. Visos trys galerijos pripažįsta finansavimo svarbą, tačiau jų požiūriai skiriasi pagal tai, kiek plačiai apibrėžiamas pats rėmimo turinys. „Galerija ARKA“ ir „The Rooster Gallery“ rėmimą pirmiausia sieja su instituciniais finansavimo mechanizmais – fondais, konkursais, projektiniu finansavimu ar neatlygintina parama veikloms. Šiose pozicijose rėmimas suvokiamas kaip struktūruotas, formalizuotas procesas, dažnai susijęs su paraiškomis ir aiškiais finansiniais rėmais. Tuo tarpu „Meno parkas“ išplečia rėmimo sampratą iki kultūros politikos, visuomenės palaikymo ir auditorijos įsitraukimo, pabrėždama, kad didžiausias rėmimas yra kultūros reikalingumo pripažinimas. Šis požiūris rėmimą traktuoja kaip platesnės kultūrinės ekosistemos dalį, kurioje finansiniai aspektai atsiranda tik vėlesniame etape ir nėra vienintelis rėmimo matas.

Lyginant galerijų rėmimą su sporto ar NVO sektoriumi, respondentai pabrėžia esminius skirtumus. Kultūros rėmimas apibūdinamas kaip sunkiau išmatuojamas, pasižymintis neapibrėžta grįžtamojo verte rėmėjui, fragmentiškais finansavimo mechanizmais ir mažesniu visuomenės bei privačių rėmėjų dėmesiu nei sporte. Be to, dalis respondentų atkreipia dėmesį, kad Lietuvos galerijų laukas istoriškai formavosi kaip NVO sektoriaus dalis, todėl galerijos dažnai yra struktūriškai priklausomos nuo valstybinių institucijų, o komercinių galerijų modelis išlieka menkai išplėtotas.

Analizuoiant rėmimo formas, matyti, kad visose trijose galerijose dominuoja projektinis rėmimas – vienkartinės dotacijos, orientuotos į konkrečias parodas, projektus ar iniciatyvas. Greta finansinio rėmimo taikomos ir kitos formos: natūrinė parama, paslaugos, viešinimas, medijų palaikymas bei privatūs rėmimo atvejai. Tai rodo, kad galerijų rėmimo praktika yra mišri, tačiau išlieka fragmentuota ir dažniausiai trumpalaikė.

Prekės ženklo saugumo aspektu galerijų patirtys taip pat atskleidžia bendrą tendenciją. „Galerija ARKA“ ir „Meno parkas“ nurodo, kad rėmėjų etikos ar prekės ženklo saugumo (angl. brand safety) kriterijai iki šiol nėra tiesiogiai riboję jų programų ar menininkų atrankų. Tuo tarpu „The Rooster Gallery“ aiškiai pabrėžia sąmoningą etinių ribų laikymąsi – vengimą priimti finansavimą ar sprendimus, kurie galėtų daryti neigiamą poveikį galerijos vertybėms ar kūrybinei laisvei. Šis požiūris rodo aktyvų galerijos vaidmenį valdant reputacines ir vertybines rizikas.

Apibendrinant galima teigti, kad galerijų rėmimo sampratos skiriasi ne rėmimo svarbos vertinimu, bet jo ribų apibrėžimu – nuo formalaus finansinio instrumento iki kompleksinio kultūros palaikymo modelio. Tuo pačiu empirinis tyrimas atskleidžia, kad rėmimas meno galerijų veikloje yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga ilgalaikiam tvarumui, o kūrybinė autonomija, vertybinės nuostatos ir institucinis kontekstas išlieka esminiais sprendimų veiksniais.

2.3.3. Inovatyvumo samprata, tipologija ir taikymas

Šiame poskyryje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys, kaip tiriamos meno galerijos supranta inovatyvumo sampratą, kokiose srityse inovacijos pasireiškia labiausiai ir kaip jos taikomos praktikoje. 10 lentelėje pateikiami galerijų „Galerija ARKA“, „Meno parkas“ ir „The Rooster Gallery“ respondentų atsakymai, leidžiantys palyginti inovatyvumo suvokimą, inovacijų tipus ir jų praktinį įgyvendinimą skirtinguose organizaciniuose kontekstuose.

10 lentelė

Inovatyvumo samprata ir taikymas

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Inovatyvumo samprata	Kaip apibrėžiate savo galerijos inovatyvumą?	Inovaciją galerijoje suprantu ne kaip vienkartinį „naujumą efektą“, o kaip nuolatinį procesą <...>.	Inovatyvumas – tai gebėjimas ieškoti naujų formų ir nebijoti rizikuoti <...>, tai nuosekliai įgyvendinant per veiklą, komunikaciją ir vizualinius sprendimus.	Man inovacija galerijoje nėra nuolatinis „naujų technologijų diegimas“ ar bandymas bet kokia kaina būti madingiems. Inovacija atsiranda tada, kai galerija randa efektyvesnį, tikslesnį ar drąsesnį būdą veikti savo kontekste <...>.

Inovacijų tipai	Kuriose srityse jis labiausiai pasireiškia?	Inovatyvumas pasireiškia tiek turinio lygmeniu, tiek per šiuolaikiškas jo pristatymo formas <...>, tačiau labiausiai išryškėja komunikacijos srityje.	Inovacijas palaiko darbuotojų kompetencija ir institucijos bazė, o inovacija praktikoje suprantama kaip naujų išraiškos priemonių diegimas šiuolaikinio meno projektų sklaidai, viešinimui ir prieinamumui didinti.	Inovacijos pasireiškė per netradicinius kontraktus, nišinę specializaciją ir mobilios galerijos formatą <...>.
Inovacijų praktika	Ar jūsų organizacija taiko inovacijas, gavusi rėmimą? Kokias inovacijas taikote? Pateikite pavyzdžių.	Nuolat stengiamės to siekti per veiklą, komunikaciją, vizualinius sprendimus <...>.	Rėmimas laikomas pagalbine, bet ne esmine inovatyvumo sąlyga <...>.	Rėmimas suvokiamas kaip sąlyga inovacijoms įgyvendinti, bet ne kaip jų šaltinis <...>, leidžiantis plėsti mastą ir mažinti riziką.

Galerijų interviu atskleidžia, kad inovatyvumas suvokiamas ne kaip vienkartinis naujumo efektas ar izoliuotas technologinis eksperimentas, bet kaip nuolatinis, kontekstualus ir tikslingas procesas. Visos trys galerijos pabrėžia, jog inovacija jų veikloje turi būti prasminga, pagrįsta realiu poreikiu ir atliepanti konkrečios institucijos veiklos kontekstą, o ne diegiama vien dėl paties naujumo. Inovatyvumas suprantamas kaip priemonė stiprinti galerijos veiklos kokybę, pasiekiamumą ir aktualumą, o ne kaip savitikslis tikslas.

„Galerija ARKA“ inovatyvumą sieja su naujų paslaugų taikymu, komunikacijos formų plėtra ir technologijų panaudojimu, ypač akcentuodama inovacijų vaidmenį meno sklaidoje ir auditorijų pasiekime. Inovacija čia suvokiama kaip nuoseklus, ilgalaikis procesas, integruotas į kasdienę galerijos veiklą ir orientuotas į tvarų veiklos vystymą.

„The Rooster Gallery“ inovatyvumą apibūdina kaip naujų metodų arba kitose srityse jau taikomų sprendimų adaptavimą galerijos veikloje, kartu kritiškai vertindama inovacijų diegimą „dėl inovacijos“. Šioje pozicijoje inovacija suprantama ne kaip technologinis progresas savaime, bet kaip efektyvesnių, tikslesnių ar drąsesnių veikimo būdų paieška konkrečiame galerijos kontekste.

„Meno parkas“ inovatyvumą sieja su gebėjimu sekti šiuolaikinės kultūros ir meno tendencijas, reaguoti į globalias aktualijas ir sociokultūrinį kontekstą. Inovacija čia suvokiama kaip institucijos jautrumas aplinkai, gebėjimas adaptuoti savo veiklą ir ieškoti naujų išraiškos bei sklaidos formų kintančiame kultūriniame lauke.

Apibendrinant galima teigti, kad galerijų inovatyvumo sampratos sutampa savo procesiniu ir kontekstiniu pobūdžiu, tačiau skiriasi akcentais: nuo technologinių ir komunikacinių sprendimų, per organizacinį lankstumą ir turinio formatus, iki strateginės adaptacijos ir kritinio santykio su naujumo

idėja. Tokie skirtumai atspindi skirtingus galerijų veiklos modelius, institucinę aplinką ir jų pasirenkamas inovacijų kryptis.

2.3.4. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui: kūrybinės laisvės ir rizikos dimensijos

Šiame poskyryje analizuojama, kaip rėmimas veikia galerijų veiklos inovatyvumą, ypatingą dėmesį skiriant kūrybinės laisvės ir rizikos aspektams. 11 Lentelėje pateikiami „Galerijos ARKA“, „Meno parko“ ir „The Rooster Gallery“ respondentų atsakymai, leidžiantys įvertinti rėmimo vaidmenį inovacijų įgyvendinime, taip pat atskleisti, kaip rėmėjų lūkesčiai ir etikos kriterijai siejasi su galerijų sprendimais ir kūrybine autonomija.

11 lentelė

Rėmimo įtaka galerijos inovatyvumui

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Rėmimo vaidmuo	Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?	Rėmimas apima finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių suteikimą, sudarantį sąlygas inovacijų diegimui <...>.	Lietuvos kontekste inovacijų įgyvendinimas be rėmimo yra sudėtingas dėl mažos šiuolaikinio meno rinkos <...>. panaudojamos. Rėmimas padeda įdiegti naujas formas, tačiau pats savaime nėra esminė inovacijų atsiradimo sąlyga.	Rėmimas gali reikšmingai prisidėti prie inovacijų, tačiau pats savaime jų nesukuria <...>. Inovacijų įgyvendinimas priklauso nuo vidinio galerijos poreikio keistis, tobulinti paslaugas ir gerinti patirtį menininkams bei lankytojams; be tokio poreikio net ir didelis finansavimas esminių pokyčių nesukelia.
Kūrybinė laisvė ir rizika	Ar rėmėjų etikos ar „brand safety“ kriterijai yra riboję galerijos programą ar menininkų atrankas? Kodėl?	Nebuvo.	Nebuvo.	Nebuvo.

Galerijų interviu rodo, kad kūrybinė laisvė ir rizika rėmimo kontekste suvokiamos kaip svarbios inovatyvios veiklos prielaidos, tačiau ne visos galerijos šią temą reflektuoja vienodai ar tiesiogiai. Analizuojant 11 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad rėmimo vaidmuo inovatyvumui visų respondentų vertinamas kaip reikšmingas, tačiau pabrėžiama, jog pats rėmimas savaime inovacijų

nesukuria – jis veikia sudaro sąlygas jų įgyvendinimui, jei organizacijoje jau egzistuoja vidinis poreikis keistis ir tobulėti.

„Galerijos ARKA“ atsakymuose kūrybinės laisvės ir rizikos dimensija nėra aiškiai artikuliuojama rėmimo kontekste. Rėmimas čia suvokiamas pirmiausia kaip finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių suteikimas, leidžiantis įgyvendinti inovacijas, tačiau neakcentuojama, kad rėmėjų lūkesčiai ar etikos kriterijai ribotų galerijos programą ar menininkų atranką. Tai leidžia manyti, kad kūrybinės laisvės klausimas šiuo atveju yra integruotas į bendrą veiklos praktiką ir nėra reflektuojamas kaip atskira rizikos problema.

„The Rooster Gallery“ pozicija atskleidžia labiau reflektuotą santykį tarp rėmimo, kūrybinės laisvės ir rizikos. Respondentas pabrėžia, kad finansinis rėmimas gali reikšmingai prisidėti prie inovacijų, suteikdamas stabilumo ir leidžiantis veikti ambicingiau, tačiau kartu aiškiai įvardijama, jog inovacijų atsiradimas priklauso nuo vidinio galerijos poreikio keistis. Rėmimas suvokiamas kaip galimybė plėsti mastą, mažinti riziką ir įgyvendinti sudėtingesnius sprendimus, bet ne kaip lemiamas veiksnys. Taip pat akcentuojamas sąmoningas etinių ribų laikymasis ir „brand safety“ kriterijų valdymas, siekiant neprarasti kūrybinės autonomijos.

„Meno parkas“ kūrybinę laisvę ir riziką sieja su institucine drąsa ir gebėjimu eksperimentuoti. Respondento teigimu, inovacijos neatsiejamoms nuo neapibrėžtumo ir rizikos, o rėmimas suvokiamas kaip svarbus, bet ne esminis veiksnys. Nors Lietuvos kontekste, dėl mažos šiuolaikinio meno rinkos, finansinis rėmimas laikomas būtinu pagrindu, pabrėžiama, kad inovatyvumas labiausiai priklauso nuo to, kaip lėšos panaudojamos, o ne nuo paties rėmimo fakto ar jo apimties. Šioje pozicijoje kūrybinė laisvė suvokiama kaip gebėjimas ieškoti naujų formų ir nebijoti rizikuoti net esant ribotiems ištekliams.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės laisvės ir rizikos tema galerijų kontekste yra artikuliuojama netolygiai. Vienoms institucijoms ji yra aiškiai reflektuojama ir siejama su rėmimo teikiamu stabilumu ar rizikos mažinimu, kitoms – išlieka implicitiška ir integruota į bendresnį veiklos ir inovatyvumo diskursą. Empiriniai duomenys leidžia daryti išvadą, kad rėmimas gali sustiprinti kūrybinę laisvę ir sudaryti sąlygas inovacijoms, tačiau šių aspektų reikšmė priklauso nuo galerijos vidinės motyvacijos, institucinės kultūros ir požiūrio į riziką.

2.3.5. Galerijų finansavimo modelio struktūra ir jos reikšmė inovacijų kūrimui

Šiame poskyryje analizuojama meno galerijų finansavimo modelių struktūra ir jų reikšmė inovacijų kūrimui. 12 Lentelėje pateikiami „Galerijos ARKA“, „Meno parko“ ir „The Rooster Gallery“

respondentų atsakymai, leidžiantys įvertinti, kaip skirtingi finansavimo šaltiniai ir jų kaita per pastaruosius metus veikia inovacijų atsiradimą, naujų formatų plėtrą ir galerijų veiklos tvarumą.

12 lentelė

Finansavimo modelis ir inovacijos

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Modelio struktūra	Koks yra jūsų dabartinis finansavimo modelis ir kas jame keitėsi per pastaruosius 3–5 metus?	Galerijos finansavimo modelio pagrindą sudaro projektinis finansavimas per konkursus ir fondus <...>. Papildomai veikia institucinės paramos modelis, susijęs su galerijos priklausomybe Lietuvos dailininkų sąjungai.	Finansavimo modelį sudaro nuosavos pajamos, projektinis finansavimas ir privatus rėmimas <...>.	Finansavimo modelio pagrindą sudaro Lietuvos kultūros tarybos parama, ypač tarptautinėms veikloms <...>.
Inovacijų kūrimas	Kurie rėmimo tipai (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis) realiai „sukūrė“ naujus formatus ar iniciatyvas? Prašome pateikti konkretų pavyzdį.	Finansinė struktūra įvardijama kaip svarbiausia <...>, nes ji leidžia vienu metu investuoti į kelias veiklos sritis ir įgyvendinti didesnio masto projektus, pavyzdžiui, dalyvauti tarptautinėse meno mugėse.	Finansinis rėmimas laikomas būtina sąlyga naujoms iniciatyvoms <...>.	Mišrus rėmimo modelis (finansinis, natūrinis ir medijų) sudarė sąlygas naujoms iniciatyvoms <...>.

Galerijų interviu rodo, kad jų veikla grindžiama struktūruotais, tačiau tarpusavyje nevienodais finansavimo modeliais, kuriuose reikšmingą vaidmenį atlieka projektinis finansavimas ir institucinė parama. Visų trijų galerijų atsakymai patvirtina, kad valstybinių ir kultūros politikos institucijų finansavimas sudaro pagrindinį jų finansavimo sistemos ramstį, ypač kalbant apie ilgalaikį veiklos stabilumą ir inovatyvių iniciatyvų įgyvendinimą.

„Galerija ARKA“ savo finansavimo modelio pagrindu įvardija projektinį finansavimą per konkursus ir fondus. Šį modelį papildė institucinės paramos mechanizmai, susiję su galerijos priklausomybe Lietuvos dailininkų sąjungai. Tokia struktūra suteikia organizacinį stabilumą ir užtikrina tęstinumą, tačiau kartu įtvirtina priklausomybę nuo formalių finansavimo kriterijų ir konkurencinių atrankos procedūrų.

„The Rooster Gallery“ finansavimo struktūros ašimi laiko Lietuvos kultūros tarybos paramą, kuri respondentų vertinama kaip ypač svarbi tarptautinių veiklų įgyvendinimui. Šioje pozicijoje valstybinis

finansavimas suvokiamas ne tik kaip pagrindinis finansinis šaltinis, bet ir kaip strateginė priemonė galerijos tarptautiniam matomumui ir didesnio masto projektams užtikrinti.

„Meno parkas“ pristato mišrų, trijų dalių finansavimo modelį, apimantį pajamas iš pačios galerijos veiklos, projektinį finansavimą bei privatų rėmimą – tiek įmonių, tiek pavienių asmenų. Šis modelis išsiskiria didesniu diversifikavimu ir lankstumu, leidžiančiu derinti skirtingus finansavimo šaltinius ir sumažinti priklausomybę nuo vieno rėmimo mechanizmo. Respondentas pabrėžia, kad toks modelis sudaro palankesnes sąlygas inovacijoms ir naujų iniciatyvų kūrimui.

Apibendrinant galima teigti, kad galerijų finansavimo modelių struktūra remiasi valstybiniu projektiniu finansavimu kaip pagrindu, tačiau skiriasi papildomų finansavimo šaltinių integravimo mastu ir strateginiu jų panaudojimu. Šie skirtumai atskleidžia skirtingas galerijų veiklos strategijas, orientuotas į stabilumo, lankstumo ir inovatyvumo balansą.

2.3.6. Veiklos rezultatų vertinimas: Pagrindiniai veiklos rodikliai taikymas ir inovacijų tvarumo užtikrinimas

Šiame poskyryje nagrinėjama, kaip meno galerijos vertina savo veiklos rezultatus ir užtikrina inovacijų tvarumą. 13 Lentelėje pateikiami „Galerijos ARKA“, „Meno parko“ ir „The Rooster Gallery“ respondentų atsakymai, atskleidžiantys, kokie veiklos rodikliai (angl. KPI) taikomi rėmėjams atsiskaityti ir kaip galerijos prioritetizuoja inovacijas riboto finansavimo sąlygomis.

13 lentelė

Veiklos rezultatų vertinimas ir inovacijų tvarumas

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. KPI)	Kokius KPI rodiklius pristatote rėmėjams (pvz. auditorijos dydis, įsitraukimas, pardavimai, socialinis poveikis)?	Dažniausiai per auditorijos pasiekiamumą ir matomumą <...>.	Svarbiausi rodikliai – auditorijos augimas, matomumo didėjimas ir veiklos finansinių tikslų pasiekimas <...>.	Privataus rėmimo srityje aktyvių KPI netaikoma <...>, nes dėl ribotų žmogiškųjų išteklių nėra galimybių kurti sistemingų privačių rėmėjų programų. Rėmimas dažniausiai atsiranda organiškai – rėmėjų iniciatyva, paremta asmeniniu susidomėjimu menininku ar projektu, todėl formalūs rodikliai nėra rengiami.
Inovacijų tvarumas	Jei netektumėte 30–40 % rėmimo, kurias inovacijas	Visų pirma išlaikytume komunikaciją:	Stengtumėmės išlaikyti viską, ką vykdome dabar.	Neatsisakyčiau skaitmeninės dalies – platformų, skaitmeninės

	išlaikytumėte pirmiausia? Kodėl?	spaudos pranešimus, anotacijas, naujienlaiškius, socialinių tinklų sklaidą <...>.	Tačiau reikėtų mažinti programos apimtį <...>.	sklaidos ir įrankių, kurie užtikrina tarptautinį matomumą <...>.
--	----------------------------------	---	--	--

Galerijų atsakymai rodo, kad veiklos rezultatų vertinimas ir inovacijų tvarumas dažniausiai grindžiami matomumo, auditorijos pasiekiamumo ir augimo rodikliais, o ne formaliais, standartizuotais inovacijų matavimo modeliais. KPI taikymas daugeliu atvejų yra pragmatiškas ir pritaikytas institucijos veiklos mastui bei finansavimo struktūrai. Inovacijos suvokiamos kaip tvarios tuomet, kai jos prisideda prie galerijos matomumo stiprinimo, auditorijos plėtros ir veiklos tęstinumo.

Galerija „ARKA“ inovacijų tvarumą sieja su auditorijos pasiekiamumu ir matomumu, dažniausiai vertinamu per komunikacinius rodiklius. Respondentas pabrėžia, kad inovatyvūs sprendimai turi kurti realų ryšį su publika ir būti atpažįstami platesniame kultūriniame lauke. Tokia pozicija rodo orientaciją į socialinį ir komunikacinį inovacijų poveikį, o ne į kiekybiškai išgrynintus ilgalaikius KPI.

„The Rooster Gallery“ atveju išryškėja selektyvus požiūris į KPI taikymą. Privataus rėmimo srityje aktyvūs rodikliai nėra taikomi dėl ribotų žmogiškųjų išteklių ir nedidelio organizacijos masto. Rėmimas dažniausiai atsiranda organiškai – rėmėjų iniciatyva, paremta asmeniniu susidomėjimu menininku ar projektu, todėl formalių rodiklių rengimas nėra laikomas būtinu. Inovacijų tvarumas šioje galerijoje siejamas su tarptautinio matomumo augimu ir skaitmeninių platformų plėtra, kurios vertinamos kaip ilgalaikė investicija į galerijos pozicijų stiprinimą tarptautiniame meno lauke.

„Meno parkas“ inovacijų tvarumą apibrėžia plačiausiai, įtraukdama tiek auditorijos augimą ir matomumo didėjimą, tiek finansinių tikslų pasiekimą. Šiuo atveju KPI naudojami kaip priemonė vertinti ne tik kultūrinį, bet ir ekonominį veiklos gyvybingumą. Respondentas pabrėžia, kad riboto finansavimo sąlygomis inovacijų tvarumas siejamas su gebėjimu išlaikyti esamas veiklas, net jei tenka mažinti programų apimtį.

Apibendrinant galima teigti, kad galerijų inovacijų tvarumas yra suprantamas pragmatiškai ir rezultatais grįstai. Inovacijos laikomos prasmingomis tuomet, kai jos didina galerijos matomumą, stiprina ryšį su auditorija ir prisideda prie veiklos tęstinumo. KPI taikymas priklauso nuo institucijos dydžio, finansavimo modelio ir organizacinių pajėgumų, o tai atskleidžia skirtingas strategijas siekiant inovacijų tvarumo nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste.

2.3.7. Išorinis kontekstas: nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemos, tarptautinis bei skaitmeninis aspektai

Šiame poskyryje analizuojamas išorinis kontekstas, darantis įtaką galerijų inovatyvumui, daugiausia dėmesio skiriant nacionalinėms ir savivaldybių rėmimo schemoms bei tarptautiniams ir skaitmeniniams aspektams. 14 lentelėje pateikiami „Galerijos ARKA“, „Meno parko“ ir „The Rooster Gallery“ respondentų atsakymai, leidžiantys įvertinti, kaip institucinės rėmimo struktūros, tarptautinės platformos ir skaitmeniniai kanalai veikia galerijų veiklos kryptis ir inovacijų galimybes.

14 lentelė

Išorinis kontekstas: rėmimo schemos ir skaitmeniniai aspektai

Kategorija	Klausimas	Galerija ARKA	Meno Parkas	The Rooster Gallery
Nacionalinės ir savivaldybių schemos	Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	Nacionalinės rėmimo programos vertinamos kaip turinčios labai stiprų poveikį galerijų inovatyvumui <...>, nes jos formuoja veiklos kryptis, skiria lėšas atstovavimui, kultūriniam eksportui ir dalyvavimui tarptautinėse programose, taip tiesiogiai veikdamos galerijų veiklą.	Nacionalinės rėmimo schemos vertinamos kaip turinčios labai stiprų poveikį <...>, laikomos pagrindiniu finansavimo šaltiniu, be kurio daug veiklos procesų sustotų.	Rėmimo schemos veikia dvejopai <...>: viena vertus, jos įveda sezoniškumą ir veiklos nelankstumą dėl vėlyvų kvietimų, ilgų vertinimo procesų ir ne visada aiškių kriterijų; kita vertus, pabrėžiama, kad šios schemos yra būtinos, nes be jų inovacijų įgyvendinimas būtų neįmanomas.
	Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	Poveikis mažesnis, bet vis tiek svarbus <...>.	Savivaldybių rėmimo mastai ir prieinamumas priklauso nuo vietos politikos ir finansinių galimybių <...>.	Savivaldybių rėmimo schemos vertinamos kaip panašios į nacionalines, tačiau pasižyminčios didesniu lankstumu <...>: jos greičiau reaguoja, operatyviau vertina paraiškas ir yra atviresnės grįžtamajam ryšiui, todėl daugeliu atvejų palengvina veiklos planavimą.
Tarptautinis kontekstas	Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai?	Mugės nėra tik pardavimų vieta – tai kontaktų mezgimas, partnerių paieška, menininkų kvietimai į užsienio projektus <...>.	Labai didelę. Konkurencija milžiniška, tarptautinis matomumas ir dalyvavimas mugėse yra būtinas norint įgyvendinti aukštus tikslus <...>.	Labai didelę, turbūt pačią didžiausią. Meno mugės yra pirminė vieta, kur vyksta realūs sandoriai, kur formuojasi kontaktai, kur galerija tampa matoma tarptautinėje rinkoje <...>.

	(Pakomentuokite ir pateikite pavyzdžių).			
--	--	--	--	--

Galerijų interviu atskleidžia, kad nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemas yra esminė šiuolaikinių meno galerijų veiklos infrastruktūros dalis. Visos trys galerijos šias schemas įvardija kaip pagrindinį rėmimo šaltinį, be kurio daugelis veiklų, ypač inovatyvių iniciatyvų ir tarptautinių projektų, nebūtų įgyvendinamos. Rėmimo schemas suvokiamos ne tik kaip finansinis instrumentas, bet ir kaip kultūros politikos priemonė, formuojanti galerijų veiklos kryptis, prioritetus ir mastą.

„Galerija ARKA“ nacionalines rėmimo programas vertina kaip turinčias labai stiprų poveikį galerijos inovatyvumui. Respondentas pabrėžia, kad šios programos ne tik skiria finansavimą, bet ir aktyviai formuoja veiklos kryptis, nukreipdamos galeriją į kultūrinį atstovavimą, dalyvavimą tarptautinėse programose ir kultūrinį eksportą. Nacionalinės schemas čia suvokiamos kaip strateginis instrumentas, leidžiantis galerijai įsitraukti į platesnius kultūrinius ir tarptautinius procesus. Savivaldybių rėmimo poveikis vertinamas kaip mažesnio masto, tačiau vis tiek reikšmingas, prisidedantis prie veiklos tęstinumo lokaliame kontekste.

„The Rooster Gallery“ nacionalinių ir savivaldybių schemų poveikį vertina ambivalentiškai. Viena vertus, jos laikomos būtinu finansiniu pagrindu, be kurio, esant silpnai išvystytai komercinei meno rinkai ir NVO dominuojančiam modeliui, daug procesų tiesiog sustotų. Kita vertus, respondentė akcentuoja sisteminius trūkumus – sezoniškumą, veiklos nelankstumą, vėlyvus kvietimus, ilgus paraiškų vertinimo procesus ir ne visada aiškius kriterijus. Šie veiksniai gali riboti galerijos gebėjimą greitai reaguoti į aktualijas ir operatyviai diegti inovacijas, nors pačios schemas laikomos neišvengiamomis.

„Meno parkas“ nacionalines ir savivaldybių rėmimo schemas interpretuoja kaip platesnės kultūros politikos išraišką. Respondentas pabrėžia, kad rėmimas apima ne tik finansinius mechanizmus, bet ir institucinius sprendimus, požiūrį į kultūros reikšmę bei prioritetų formavimą. Nacionalinės schemas vertinamos kaip labai stiprus finansavimo pagrindas, o savivaldybių rėmimas – kaip panašus, tačiau mažesnio masto ir labiau priklausantis nuo vietos politikos, prioritetų ir finansinių galimybių. Kai kuriais atvejais savivaldybės rėmimo apskritai neteikia, o tai dar labiau didina priklausomybę nuo nacionalinių mechanizmų.

Tarptautinis ir skaitmeninis kontekstas visų trijų galerijų atsakymuose įvardijamas kaip itin svarbus inovatyvumo veiksnys. Dalyvavimas tarptautinėse meno mugėse, partnerystės su užsienio institucijomis ir skaitmeninių kanalų naudojimas suvokiami ne tik kaip matomumo didinimo priemonės, bet ir kaip inovacijų šaltinis. „Galerija ARKA“ pabrėžia, kad mugės ir tarptautiniai projektai yra ne tik

pardavimų, bet ir kontaktų mezgimo bei naujų galimybių paieškos erdvė. „Meno parkas“ tarptautinį dalyvavimą sieja su aukštesnių strateginių tikslų įgyvendinimu, o „The Rooster Gallery“ akcentuoja, kad būtent tarptautinės mugės ir skaitmeniniai kanalai sudaro sąlygas realiam įsitvirtinimui tarptautinėje meno rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemos galerijų kontekste atlieka dvejopą vaidmenį: jos yra būtinas veiklos ir inovacijų pagrindas, tačiau kartu gali riboti lankstumą ir operatyvumą. Tarptautinis ir skaitmeninis kontekstas veikia kaip papildomas inovacijų katalizatorius, leidžiantis galerijoms plėsti veiklos ribas už nacionalinio lauko. Galerijų patirtys rodo, kad inovatyvumas išorinio konteksto sąlygomis priklauso nuo gebėjimo derinti institucinį stabilumą, finansinius mechanizmus ir strateginį atvirumą tarptautinėms bei skaitmeninėms praktikoms.

2.4. Rėmėjų interviu analizė

2.4.1. Rėmėjų požiūris į rėmimo sampratą ir rėmimas

Šioje 15 lentelėje pateikiama rėmėjų interviu analizė. Rėmėjų atsakymai buvo struktūruojami pagal iš anksto nustatytas kategorijas ir subkategorijas, leidžiančias nuosekliai palyginti skirtingų rėmėjų požiūrius į meno galerijų rėmimą. Lentelėje atsispindi, kaip rėmėjai apibrėžia rėmimo sampratą kultūros kontekste, kaip vertina galerijų rėmimo specifiką, kokias rėmimo formas taiko praktikoje ir kuriuos rėmimo formatus laiko efektyviausiais.

15 lentelė

Rėmimo samprata ir rėmimo formos

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Rėmimo samprata	Kaip apibrėžtumėte rėmimo sąvoką meno galerijos veiklos kontekste?	Rėmimas – vertybinis ir sisteminis kultūros palaikymas, skirtas meno lauko tęstinumui užtikrinti <...> .	Rėmimas, tai struktūruota komunikacinė veikla, turinti aiškiai apibrėžtą rinkodarinę funkciją ir orientuota į matomumą bei auditorijos pasiekimą <...>.	Rėmimas, tai ilgalaikė vertybinė investicija, orientuota į simbolinio kapitalo ir reputacijos kūrimą, o ne greitai pamatuojamą gražą <...>.
	Kuo galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?	Aš manau, kad tiek kultūros, tiek sporto, tiek NVO rėmimas yra svarbūs. Skirtumas	Šiuolaikinis menas, kurį dažniau remiame, pritraukia specifinę, bet mums	Sportas turi didelę, masinę auditoriją, aiškius rodiklius – pergales, reitingus,

		daugiau auditorijose. <...> . O į meno parodas ateina mažesnė dalis visuomenės <...> .	aktualią auditoriją tarp jų ir mūsų klientus <...> .Su sportu auditorija platesnė, mažiau apibrėžta.	žiūrimumą. Tai leidžia rėmėjams gana tiksliai skaičiuoti naudą. Meno rėmimas yra kitoks. Čia dažniau kalbame apie prestižą, vertybes, ilgalaikį kultūrinį kapitalą <...>.
Rėmimo formos	Kokias rėmimo formas taikote rėmime? (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis, mišrus, kiti)	Mišrus	Mišrus	Mišrus
Rėmimo formatai	Kurios rėmimo formos jums atrodo tinkamiausios. Kodėl?	Mišrus. Tai verčia ieškoti naujų formų <...>.	Mišrus, nes jie didina vertę abiem pusėms ir stiprina prekės ženklo atpažįstamumą <...>.	Mišrus. Gali suteikti laisvę rizikuoti <...>.

Apibendrinant rėmėjų interviu analizę, matyti, kad rėmimo samprata tarp respondentų skiriasi, tačiau visais atvejais rėmimas suvokiamas kaip daugiau nei vien finansinė transakcija. Rėmėjų požiūriu, rėmimas apima palaikymo, pasitikėjimo ir galimybių suteikimo mechanizmus, leidžiančius kultūros ir meno veikloms ne tik egzistuoti, bet ir kryptingai vystytis. Šis požiūris atskleidžia, jog kultūros rėmimas grindžiamas platesne vertybine logika nei tiesioginė ekonominė nauda.

Analizė parodė, kad Rėmėjas 1 rėmimą pirmiausia suvokia kaip vertybinį ir prasminį palaikymą, sąmoningai atskirdamas jį nuo greitai atsiperkančių komercinių investicijų. Tokia pozicija pabrėžia rėmimo reikšmę kultūros lauko tęstinumui ir meninių iniciatyvų palaikymui, netaikant griežtų gražos kriterijų. Rėmėjas 2 rėmimą sieja su aiškesne struktūra ir komunikacine verte, akcentuodamas matomumą, auditorijos pasiekimą ir apčiuopiamesnę gražą, tačiau kartu pripažindamas kultūros rėmimo specifiką. Rėmėjas 3 pabrėžia ilgalaikę ir sunkiau pamatuojamą rėmimo vertę, siejamą su simbolinio kapitalo kūrimu, reputacijos stiprinimu ir ilgalaikiu pozicionavimu kultūros kontekste.

Nepaisant šių skirtumų, visų rėmėjų atsakymuose dominuoja mišraus rėmimo modelio taikymas, apimantis finansinius, natūrinius ir komunikacinius elementus. Efektyviausiais laikomi tie rėmimo formatai, kurie leidžia kurti abipusę vertę, suteikia lankstumo ir sudaro sąlygas inovatyviems sprendimams kultūros lauke. Skirtumai tarp rėmėjų požiūrių rodo, kad rėmimo samprata kultūros sektoriuje nėra vienalytė ir priklauso nuo rėmėjų strateginių tikslų bei jų požiūrio į kultūros vaidmenį visuomenėje.

2.4.2. Inovatyvumo samprata ir inovacijų vertė

Šioje 16 lentelėje pateikiama rėmėjų požiūrių į galerijų inovatyvumą ir inovacijų vertę analizė. Rėmėjų atsakymai buvo sistemingai koduojami pagal inovatyvumo sampratos ir inovacijų vertės kategorijas, leidžiančias atskleisti, kaip skirtingi rėmėjai suvokia inovacijų reikšmę galerijų veikloje. Lentelėje struktūruotai pateikiami rėmėjų atsakymai į klausimus apie inovatyvumo apibrėžimą, inovatyvių galerijų bruožus bei rėmimo vaidmenį skatinant inovacijas. Toks pateikimas sudaro prielaidas palyginti rėmėjų požiūrius ir identifikuoti bendras bei skirtingas inovatyvumo sampratas kultūros lauke.

16 lentelė

Inovatyvumo samprata ir inovacijų vertė

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Inovatyvumas	Kaip suprantate „galerijų inovatyvumas“?	<...> inovatyvumas siejamas su naujų jungčių, bendradarbiavimo formų ir kūrybinių sprendimų paieška, akcentuojant eksperimentavimą.	inovatyvumas – tai noras ieškoti naujų jungčių <...>.	Tai gebėjimas veikti tarpdiscipliniškai, ieškoti naujų formų, naujų auditorijų, naujų komunikacijos kanalų <...>.
	Kokiais bruožais turi pasižymėti inovatyvios galerijos?	Kūrybiškumu, noru eksperimentuoti ir energija <...>.	inovatyvumą matau per komunikaciją ir renginius, kaip galerija pristato kūrinius, kaip organizuoja partnerystes, ar daro kažką įdomaus <...>.	Inovatyvi galerija nebijo eksperimentuoti – tiek turiniu, tiek forma, tiek santykiu su žiūrovu <...>.
Inovacijų vertė	Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?	Per bendradarbiavimą ir kolaboraciją.	Inovacijos daug kainuoja. Rėmimas išlaisvina, leidžia daryti įdomesnius projektus, atsiverti užsienio rinkoms <...>.	Rėmimas gali suteikti laisvę rizikuoti.

Apibendrinant rėmėjų atsakymus, matyti, kad inovatyvumas galerijų kontekste suvokiamas kaip dinamiškas ir daugialypis procesas, apimantis tiek naujų formų paiešką, tiek bendradarbiavimą, komunikaciją ir eksperimentavimą. Rėmėjai inovatyvumą sieja ne vien su technologiniais sprendimais,

bet ir su gebėjimu jungti skirtingas disciplinas, pasiekti naujas auditorijas bei kurti aktualius santykius su žiūrovais.

Analizė atskleidė, kad Rėmėjas 1 inovatyvumą labiausiai sieja su kūrybiškumu, bendradarbiavimu ir eksperimentavimu, akcentuodamas procesinį inovacijų pobūdį. Rėmėjas 2 inovatyvumą vertina per komunikacinius ir organizacinius sprendimus, pabrėždamas, kad inovacijos pasireiškia per naujus kultūros pristatymo būdus ir partnerystes. Rėmėjas 3 inovatyvumą suvokia kaip gebėjimą veikti tarpdiscipliniškai, nebijant keisti tiek turinio, tiek formos ir santykio su auditorija.

Vertinant inovacijų vertę, rėmėjai sutaria, kad rėmimas gali sudaryti palankias sąlygas inovacijoms atsirasti, suteikdamas finansinę ir kūrybinę laisvę, leidžiančią rizikuoti ir įgyvendinti ambicingesnius projektus. Tačiau inovacijos nėra suvokiamos kaip automatinis rėmimo rezultatas – jos priklauso nuo pačios galerijos iniciatyvumo, gebėjimo išnaudoti suteiktas galimybes ir kurti prasmingą turinį. Tai rodo, kad inovacijų vertė galerijų veikloje atsiskleidžia per kompleksinę rėmimo, kūrybos ir strateginio mąstymo sąveiką.

Apibendrinant, rėmėjų požiūriai rodo, kad galerijų inovatyvumas suvokiamas kaip kompleksiškas ir nuolat kintantis procesas, apimantis kūrybiškumą, eksperimentavimą, bendradarbiavimą, komunikaciją ir naujų auditorijų paiešką. Inovatyvumas nėra siejamas vien su technologijomis – jis labiau grindžiamas gebėjimu jungti skirtingas disciplinas, kurti aktualius formatus ir permąstyti santykį su žiūrovu. Taip pat matyti, kad rėmimas vertinamas kaip svarbi, tačiau ne savaimė pakankama sąlyga inovacijoms atsirasti. Finansinė ir kūrybinė parama suteikia galerijoms laisvę rizikuoti ir įgyvendinti ambicingesnius projektus, tačiau galutinis inovacijų rezultatas priklauso nuo pačių galerijų iniciatyvumo, strateginio mąstymo ir gebėjimo prasmingai išnaudoti rėmimo teikiamas galimybes.

2.4.3. Rėmimo įtaka galerijų veiklos inovatyvumui

Šioje 17 lentelėje pateikiama rėmėjų požiūrių į galerijų inovatyvumą ir inovacijų vertę analizė. Rėmėjų atsakymai buvo sistemingai koduojami pagal inovatyvumo sampratos ir inovacijų vertės kategorijas, leidžiančias atskleisti, kaip skirtingi rėmėjai suvokia inovacijų reikšmę galerijų veikloje. Lentelėje struktūruotai pateikiami rėmėjų atsakymai į klausimus apie inovatyvumo apibrėžimą, inovatyvių galerijų bruožus bei rėmimo vaidmenį skatinant inovacijas. Toks pateikimas sudaro prielaidas palyginti rėmėjų požiūrius ir identifikuoti bendras bei skirtingas inovatyvumo sampratas kultūros lauke.

Inovacijų skatinimas

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Inovacijų skatinimas	Kurios rėmimo rūšys, jūsų manymu, dažniausiai prisideda prie inovacijų galerijose? Kodėl?	Jeigu rėmimas vien tik finansinis, galerijai patogiu, bet tai neskatina pokyčių <...>. Medijų rėmimas matomumą padidina, bet pats savaime inovacijų nesukuria. O bendradarbiavimas – jo, tas tikrai priverčia mąstyti kitaip.	Mišrus. Finansinis suteikia galimybę daryti didesnius projektus, partnerystės sustiprina galerijos vardą <...>. Komunikaciją galerijos gali daryti ir pačios, bet partnerių vardas dažnai stipresnis.	Labiausiai – mišrus modelis. Vien finansinis rėmimas ne visada pakankamas. <...>. Kai prie jo prisideda komunikacija, partnerystės, bendrakūra – tada atsiranda tikras inovatyvumas.

Apibendrinant rėmėjų atsakymus, matyti, kad inovatyvumas galerijų kontekste suvokiamas kaip dinamiškas ir daugialypis procesas, apimantis tiek naujų formų paiešką, tiek bendradarbiavimą, komunikaciją ir eksperimentavimą. Rėmėjai inovatyvumą sieja ne vien su technologiniais sprendimais, bet ir su gebėjimu jungti skirtingas disciplinas, pasiekti naujas auditorijas bei kurti aktualius santykius su žiūrovais.

Analizė atskleidė, kad Rėmėjas 1 inovatyvumą labiausiai sieja su kūrybiškumu, bendradarbiavimu ir eksperimentavimu, akcentuodamas procesinį inovacijų pobūdį. Rėmėjas 2 inovatyvumą vertina per komunikacinius ir organizacinius sprendimus, pabrėždamas, kad inovacijos pasireiškia per naujus kultūros pristatymo būdus ir partnerystes. Rėmėjas 3 inovatyvumą suvokia kaip gebėjimą veikti tarpdiscipliniškai, nebijant keisti tiek turinio, tiek formos ir santykio su auditorija.

Vertinant inovacijų vertę, rėmėjai sutaria, kad rėmimas gali sudaryti palankias sąlygas inovacijoms atsirasti, suteikdamas finansinę ir kūrybinę laisvę, leidžiančią rizikuoti ir įgyvendinti ambicingesnius projektus. Tačiau inovacijos nėra suvokiamos kaip automatinis rėmimo rezultatas – jos priklauso nuo pačios galerijos iniciatyvumo, gebėjimo išnaudoti suteiktas galimybes ir kurti prasmingą turinį. Tai rodo, kad inovacijų vertė galerijų veikloje atsiskleidžia per kompleksinę rėmimo, kūrybos ir strateginio mąstymo sąveiką.

Apibendrinant, analizė parodė, kad rėmėjai inovacijų skatinimą galerijose labiausiai sieja su mišriu rėmimo modeliu, apimančiu ne tik finansinę paramą, bet ir partnerystes, komunikaciją bei bendrakūrą. Vien finansinis ar medijų rėmimas vertinamas kaip naudingas, tačiau nepakankamas esminiams pokyčiams skatinti. Rėmėjų nuomone, būtent bendradarbiavimu grįstas rėmimas skatina

galerijas mąstyti kitaip, stiprina jų identitetą ir sudaro prielaidas tikram inovatyvumui atsirasti, kuris kyla iš aktyvaus galerijų įsitraukimo ir gebėjimo išnaudoti rėmimo teikiamas galimybes.

2.4.4. Rėmėjų motyvai

Šioje 18 lentelėje analizuojami rėmėjų motyvai remti meno galerijas, siekiant atskleisti, kokie veiksniai lemia sprendimą įsitraukti į kultūros rėmimą. Analizė grindžiama trijų rėmėjų interviu duomenimis, sugrupuotais NVivo programoje pagal rėmimo motyvų kategoriją. Lyginamoji analizė leidžia identifikuoti tiek vidinius (vertybinius), tiek išorinius (strateginius ir reputacinius) rėmimo motyvus bei atskleisti, kaip skiriasi rėmėjų požiūris į meno ir kultūros rėmimą.

18 lentelė

Rėmėjų motyvai

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Rėmimo motyvai	Kokie yra pagrindiniai jūsų rėmimo motyvai. Kodėl?	Pagrindinis – vidiniai įsitikinimai, tikėjimas meno svarba <...>.	Rinka labai konkurencinga, mums būtinas matomumas ir siekis sieti save su stipriais prekių ženklais ir projektais <...>.	Reputacija, prestižas, vertybinis suderinamumas. <...>. meno ir kultūros rėmimas mums yra ilgalaikė investicija į įvaizdį, vertybes ir simbolinį kapitalą, o ne trumpalaikė rinkodaros priemonė.

Apibendrinant galima teigti, kad rėmėjų motyvai remti meno galerijas yra daugialypiai ir nevienodi. Rėmėjas 1 rėmimą pirmiausia grindžia vidiniais įsitikinimais ir asmeniniu tikėjimu meno bei kultūros svarba, todėl rėmimas suvokiamas kaip prasminis ir vertybinis veiksmas. Rėmėjas 2 akcentuoja konkurencinę aplinką ir strateginę naudą, siejant rėmimą su matomumu, prekės ženklo stiprinimu ir ryšiu su kultūriniais projektais. Tuo tarpu Rėmėjas 3 pabrėžia reputacijos, prestižo ir simbolinio kapitalo reikšmę, kultūros rėmimą vertindamas kaip ilgalaikę investiciją į įvaizdį ir vertybinį suderinamumą.

Šie skirtumai atskleidžia, kad meno galerijų rėmimas nėra grindžiamas vien finansiniais ar rinkodariniais tikslais – jis apima vertybinius, strateginius ir reputacinius aspektus, kurie priklauso nuo rėmėjo požiūrio į kultūros vaidmenį visuomenėje ir organizacijos ilgalaikių tikslų.

Apibendrinant, analizė atskleidžia, kad rėmėjų motyvai remti meno galerijas yra kompleksiški ir skiriasi priklausomai nuo rėmėjo vertybinių nuostatų bei strateginių tikslų. Vieniems rėmimas pirmiausia kyla iš vidinio įsitikinimo meno ir kultūros svarba, todėl jis suvokiamas kaip prasmingas ir vertybinis įsipareigojimas. Kitiems rėmimas tampa strateginiu įrankiu konkurencingoje rinkoje, padedančiu didinti matomumą, stiprinti prekės ženklą ir sietis su kultūriniais projektais. Taip pat išryškėja požiūris į kultūros rėmimą kaip ilgalaikę investiciją į reputaciją, prestižą ir simbolinį kapitalą, o ne trumpalaikę rinkodaros priemonę. Tai rodo, kad meno galerijų rėmimas apima ne tik finansinę paramą, bet ir platesnį vertybinį, strateginį bei reputacinį kontekstą, kuris formuojamas atsižvelgiant į rėmėjų ilgalaikes organizacines nuostatas ir požiūrį į kultūros vaidmenį visuomenėje.

2.4.5. Reputacija, rizika ir rėmimo rezultatų vertinimas

Šioje 19 lentelėje analizuojami rėmėjų požiūriai į reputacijos valdymą, rizikas ir rėmimo rezultatų vertinimą meno galerijų kontekste. Analizė grindžiama trijų rėmėjų interviu duomenimis, pagal prekės ženklo saugumo (angl. brand safety), turinio jautrumo ir rėmimo efektyvumo kategorijas. Lyginamoji analizė leidžia atskleisti, kaip rėmėjai supranta reputacines rizikas kultūros lauke bei kokius kriterijus taiko vertindami rėmimo grąžą.

19 lentelė

Reputacija, rizika ir rezultatų vertinimas

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Prekės ženklo saugumas (angl. Brand safety)	Ką jums reiškia „brand safety“ meno kontekste	Mes nebėgame nuo provokuojančių temų, jei jos turi vertę ir prasmę <...>. Manau, kad svarbiausia – ne skandalų vengimas, o tai, kad projektas būtų kokybiškas, prasmingas ir nuoširdus.	Mums svarbu, kad galerija ar menininkas nekeltų reputacinės rizikos <...>.	„Brand safety“ meno kontekste mums reiškia ne kūrybinės laisvės ribojimą, o vertybinį suderinamumą tarp rėmėjo ir meno projekto <...>.
Turinio jautrumas	Kokios meno darbų temos jums atrodo jautriausios?	Jautriausia – religija, lietuviškumas, tapatybė <...>.	Svarbu, kad tema būtų suprantama visuomenei <...>.	Socialinės temos – karas, skurdas, socialinė nelygybė, smurtas <...>.
Rėmimo svarba	Kokie pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. KPI) jums svarbiausi?	Dažniausiai pasitikėjimo principas. Bet jei projektas labai	Lankytojų skaičius ir matomumas visose platformose.	Reputacijos ir prestižo stiprinimas; vertybinis suderinamumas su projektu ar institucija;

		brangus, tada jau žiūrėčiau auditoriją, žinomumą, lankomumą, komunikaciją <...>.		ilgalaikis poveikis organizacijos įvaizdžiui; auditorijos kokybė, o ne vien jos dydis <...>.
--	--	--	--	--

Apibendrinant galima teigti, kad rėmėjų požiūris į reputaciją, riziką ir rėmimo rezultatų vertinimą yra diferencijuotas, tačiau visais atvejais orientuotas į ilgalaikę vertę. Rėmėjas 1 akcentuoja turinio prasmingumą ir kokybę, pabrėždamas, kad svarbiausia yra vengti skandalų ir užtikrinti, jog projektai būtų nuoseklūs bei prasminiai. Rėmėjas 2 daugiau dėmesio skiria reputacinės rizikos prevencijai ir aiškiems matomumo rodikliams, tokiems kaip lankytojų skaičius ir pasiekiamumas skaitmeninėse platformose. Tuo tarpu Rėmėjas 3 rėmimo svarbą sieja su simboliniu kapitalu, prestižo stiprinimu ir vertybiniu suderinamumu, akcentuodamas, kad meno rėmimo grąža dažnai pasireiškia per ilgalaikį reputacinį poveikį, o ne kiekybinius rodiklius.

Šie rezultatai atskleidžia, kad kultūros rėmimo vertinimas reikalauja platesnio požiūrio nei tradiciniai KPI, o reputacija ir prekės ženklo saugumas meno lauke yra glaudžiai susiję su turinio jautrumu, vertybiniu nuoseklumu ir strateginiu rėmėjo bei institucijos santykiu.

Apibendrinant, analizė parodė, kad rėmėjų požiūris į reputacijos valdymą, rizikas ir rėmimo rezultatų vertinimą meno galerijų kontekste yra nevienalytis, tačiau visais atvejais orientuotas į ilgalaikę vertę. Prekės ženklo saugumas (angl. „Brand safety“) suvokiamas ne kaip kūrybinės laisvės ribojimas, o kaip prasmingo, kokybiško ir vertybiškai suderinto turinio užtikrinimas, net jei jis paliečia jautrias ar provokuojančias temas. Rėmėjų atsakymai atskleidžia skirtingus prioritetus vertinant rizikas ir efektyvumą: vieni labiau remiasi pasitikėjimu ir projekto prasmingumu, kiti – aiškiais kiekybiniais rodikliais, tokiais kaip lankytojų skaičius ar matomumas, o treči – reputacijos, prestižo ir simbolinio kapitalo stiprinimu. Tai rodo, kad meno rėmimo grąža dažniausiai vertinama per ilgalaikį poveikį organizacijos įvaizdžiui ir vertybiniam nuoseklumui, o ne vien per tradicinius KPI, pabrėžiant strateginio ir atsakingo rėmėjo bei kultūros institucijos santykio svarbą.

2.4.6. Galerijų rėmimo modeliai

Šioje lentelėje analizuojamas rėmėjų požiūris į naujus ir inovatyvius rėmimo modelius meno galerijų veiklos kontekste. Analizė remiasi trijų rėmėjų interviu duomenimis, pagal inovatyvių rėmimo sprendimų kategoriją. Lyginamoji analizė leidžia atskleisti, kaip rėmėjai vertina alternatyvias rėmimo

formas, tokias kaip bendruomeniniai projektai, teminės iniciatyvos ar konceptualūs bendradarbiavimo modeliai, bei kokios sąlygos lemia šių modelių priimtinumą kultūros lauke.

20 lentelė

Nauji rėmimo modeliai

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Inovatyvūs rėmimo sprendimai	Ar svarstote naujus rėmimo modelius? Pav. „Crowdfunding“, „Prenumeratos“.	Nors ne tiesiogiai „crowdfunding“ forma. Geriausias pavyzdys – aukcionas „Stand With Ukraine“, kurį organizavome kartu su galerija „Vartai“ ir „Stiprūs kartu“. <...>.	Kol kas ne. Bandėme tik dėl Ukrainos, bet tai buvo vidinis projektas <...>.	Taip, tokie modeliai yra svarstomi konceptualiai, tačiau vertinami gana skeptiškai <...>.

Apibendrinant galima teigti, kad rėmėjų požiūris į naujus rėmimo modelius yra nevienalytis ir priklauso nuo jų strateginio mąstymo, rizikos tolerancijos bei patirties kultūros lauke. Rėmėjas 1 naujus rėmimo modelius vertina per praktinių pavyzdžių prizmę, pabrėždamas bendradarbiavimu ir solidarumu grįstas iniciatyvas, kurios leidžia sukurti vertę visoms įsitraukusioms pusėms. Rėmėjas 2 laikosi atsargesnės pozicijos ir kol kas orientuojasi į labiau tradicinius, patikrintus rėmimo mechanizmus, akcentuodamas stabilumą ir kontekstines aplinkybes. Tuo tarpu Rėmėjas 3 konceptualiai pripažįsta inovatyvių rėmimo modelių potencialą, tačiau juos vertina kritiškai, pabrėždamas būtinybę užtikrinti jų tvarumą ir realią pridėtinę vertę.

Šie rezultatai rodo, kad nors inovatyvūs rėmimo modeliai kultūros sektoriuje yra svarstomi ir eksperimentuojami, jų įgyvendinimas išlieka selektyvus ir priklauso nuo aiškios vertės pasiūlos, pasitikėjimo tarp partnerių bei platesnio kultūrinio ir ekonominio konteksto.

Apibendrinant, analizė atskleidžia, kad rėmėjų požiūris į naujus ir inovatyvius rėmimo modelius meno galerijų kontekste yra atsargus ir selektyvus. Nors alternatyvios rėmimo formos, tokios kaip bendruomeniniai projektai, teminės iniciatyvos ar konceptualūs bendradarbiavimo modeliai – yra svarstomos, jų priėmimas priklauso nuo aiškios vertės pasiūlos, pasitikėjimo tarp partnerių ir realaus poveikio. Rėmėjų atsakymai rodo skirtingas strategines laikysenas: vieni inovatyvius rėmimo modelius vertina per praktinius, solidarumu ir bendradarbiavimu grįstus pavyzdžius, kiti renkasi stabilumą ir tradicinius rėmimo mechanizmus, o dar kiti konceptualiai pripažįsta inovacijų potencialą, tačiau pabrėžia

jų tvarumo ir ilgalaikės pridėtinės vertės būtinybę. Tai leidžia teigti, kad inovatyvių rėmimo modelių plėtra kultūros sektoriuje yra glaudžiai susijusi su strateginiu mąstymu, rizikos valdymu ir platesniu kultūriniu bei ekonominiu kontekstu.

2.4.7. Išorinis kontekstas

Šioje 21 lentelėje analizuojamas rėmėjų požiūris į nacionalinių ir savivaldybių rėmimo schemų bei tarptautinio ir skaitmeninio konteksto reikšmę galerijų veiklos inovatyvumui. Analizė remiasi trijų rėmėjų interviu duomenimis, pagal išorinio konteksto kategoriją. Lyginamoji analizė leidžia atskleisti, kaip skirtingo lygmens rėmimo mechanizmai ir tarptautinės praktikos veikia kūrybinių sprendimų laisvę, strateginį mąstymą bei galerijų gebėjimą integruotis į platesnį kultūros lauką.

21 lentelė

Išorės kontekstai

Kategorija	Klausimas	Rėmėjas 1	Rėmėjas 2	Rėmėjas 3
Nacionalinės ir savivaldybių schemos	Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	Vienas geriausių būdų – kai valstybės institucijos perka galerijų atstovaujamus kūrinius <...>.	Jos labai aiškiai apibrėžtos, riboja kūrybiškumą, nes ten daug formalumų <...>.	Nacionalinės rėmimo schemos Lietuvoje dažnai pasižymi dideliu biurokratiu aparatu, griežtais kriterijais ir lėtu sprendimų priėmimu <...>.
	Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	<...> Galėtų skatinti turizmą ir kolaboruoti su galerijomis, pvz., suteikti erdvių projektams.	Lokalesnės, labiau orientuotos į vietos poreikius <...>.	Jos gali suteikti trumpalaikį palaikymą, ilgalaikės strategijos dažnai trūksta <...>.
Tarptautinis ir skaitmeninis kontekstas	Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai?	Visi trys dalykai labai reikalingi. Padeda atrasti menininkus, įsitraukti <...>.	Matomumas tarptautinėse mugėse suteikia ryšių, idėjų, galimybių. <...>.	Tarptautinės mugės ir partnerystės atveria horizontus, leidžia pamatyti, kur esi globaliame kontekste

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemos rėmėjų vertinamos ambivalentiškai. Nors jos pripažįstamos kaip svarbus finansinio stabilumo ir kultūros politikos įrankis, kartu akcentuojami jų struktūriniai ribotumai – biurokratija, griežti kriterijai ir ribota

kūrybinė laisvė. Rėmėjas 1 nacionalines schemas vertina kaip galimybę valstybės institucijoms prisidėti prie kūrybos reprezentacijos, tačiau pabrėžia jų poveikio selektyvumą. Rėmėjas 2 išryškina aiškių taisyklių ir formalumo privalumus, kartu nurodydamas ribotą lankstumą. Rėmėjas 3 akcentuoja, kad tokios schemas dažnai neužtikrina ilgalaikės strateginės paramos ir gali lėtinti inovatyvių sprendimų įgyvendinimą.

Tarptautinis kontekstas visų rėmėjų vertinamas kaip itin reikšmingas galerijų inovatyvumui. Tarptautinės mugės, partnerystės ir matomumas globalioje erdvėje suvokiami kaip esminiai veiksniai, leidžiantys galerijoms plėsti auditorijas, generuoti naujas idėjas ir stiprinti savo pozicijas kultūros lauke. Šie rezultatai rodo, kad galerijų inovatyvumas formuojasi kompleksiškoje sąveikoje tarp vietinių rėmimo struktūrų ir tarptautinių kultūros procesų, kuriuose strateginis lankstumas tampa lemiamu veiksnium.

Apibendrinant, analizė atskleidžia, kad išorinis kontekstas – nacionalinės, savivaldybių rėmimo schemas bei tarptautinis turi reikšmingą, tačiau nevienareikšmį poveikį galerijų inovatyvumui. Nacionalinės ir savivaldybių rėmimo schemas rėmėjų vertinamos kaip svarbus finansinio stabilumo šaltinis, tačiau kartu kritikuojamos dėl biurokratijos, griežtų kriterijų ir ribotos kūrybinės laisvės, kurios gali lėtinti inovatyvių sprendimų įgyvendinimą ir trukdyti ilgalaikiam strateginiam mąstymui. Tuo tarpu tarptautinis vienareikšmiškai suvokiamas kaip esminis inovatyvumo katalizatorius – tarptautinės mugės, partnerystės ir skaitmeniniai kanalai suteikia matomumą, plečia auditorijas, generuoja naujas idėjas ir leidžia galerijoms įsitvirtinti globaliame kultūros lauke. Tai rodo, kad galerijų inovatyvumas formuojasi dinamiškoje sąveikoje tarp vietinių rėmimo struktūrų ir tarptautinių kultūros procesų, kuriose strateginis lankstumas ir atvirumas tampa lemiamais veiksniais.

2.4.8. Rėmėjų ir galerijų požiūrių palyginimas

Lyginant galerijų ir rėmėjų interviu duomenis, išryškėja esminiai požiūrių skirtumai, atskleidžiantys skirtingas pozicijas kultūros lauke. Abi respondentų grupės rėmimą suvokia kaip daugialypį procesą, apimančią ne tik finansinę paramą, bet ir partnerystes, komunikaciją, simbolinę bei reputacinę vertę. Tačiau galerijų atstovai rėmimą dažniau apibrėžia per institucinį ir praktinį veiklos palaikymo aspektą. Tuo tarpu rėmėjai rėmimą labiau sieja su ilgalaikė verte, prestižu, pasitikėjimu ir vertybiniu suderinamumu, pabrėždami, kad kultūros rėmimas nebūtinai turi generuoti greitai pamatuojamą grąžą.

Inovatyvumo sampratoje galerijų ir rėmėjų požiūriai iš esmės sutampa. Tiek galerijos, tiek rėmėjai inovatyvumą suvokia kaip gebėjimą atnaujinti veiklos ir komunikacijos formas, kurti naujas

jungtis su auditorijomis, naudoti skaitmeninius kanalus ir reaguoti į šiuolaikinį sociokultūrinį kontekstą. Vis dėlto išryškėja svarbus skirtumas: galerijų atstovai inovatyvumą dažniau sieja su praktiniais apribojimais, projektiniu rėmimo pobūdžiu, finansiniu nestabilumu, biurokratiniais reikalavimais ir institucinių mechanizmų nelankstumu. Rėmėjai, priešingai, inovatyvumą vertina per galimybių, potencialo ir kūrybinės drąsos prizmę, pabrėždami eksperimentų, bendradarbiavimų ir mišrių rėmimo modelių svarbą.

Vertinant rėmimo poveikį inovatyvumui, galerijų ir rėmėjų pozicijos iš dalies išsiskiria. Galerijos akcentuoja rėmimo trūkumą, fragmentiškumą ir trumpalaikiškumą kaip pagrindinius veiksnius, ribojančius inovacijų tęstinumą ir integravimą į ilgalaikes strategijas. Tuo tarpu rėmėjai pabrėžia, kad inovatyvumą labiausiai skatina ne pats finansavimo faktas, o rėmimo forma bendradarbiavimu grįsti modeliai, partnerystės ir rėmėjo atvirumas eksperimentams. Šis skirtumas atskleidžia tam tikrą lūkesčių neatitikimą: galerijos dažniau siekia stabilumo ir veiklos užtikrintumo, o rėmėjai kūrybinės sinergijos, bendrakūros ir pridėtinės vertės kūrimo.

Svarbiu palyginimo aspektu tampa požiūris į meno muges, tarptautines partnerystes ir skaitmeninius kanalus. Čia abiejų grupių nuostatos iš esmės sutampa: šie elementai vertinami kaip esminiai galerijų inovatyvumo veiksniai. Galerijos pabrėžia jų reikšmę tarptautiniam matomumui, ryšių tinklų kūrimui ir menininkų mobilumui, o rėmėjai kaip platformas naujoms idėjoms, praktikoms ir inovatyviems formatams perimti. Skaitmeniniai kanalai abiejų grupių laikomi būtina šiuolaikinės galerijos egzistavimo sąlyga ir inovacijų erdve.

Apibendrinant galima teigti, kad rėmėjų ir galerijų požiūriai atsiskleidžia tarp inovatyvumo siekio ir finansinio bei institucinės aplinkos neapibrėžtumo. Galerijų inovatyvumas priklauso ne tik nuo rėmimo apimties, bet ir nuo rėmimo formų, partnerystės pobūdžio, lankstumo ir abipusio pasitikėjimo. Ši sąveika yra esminė tyrimo problematikai, nes parodo, kad tvarios inovacijos galerijų veikloje atsiranda tuomet, kai susitinka galerijų poreikis stabilumui ir rėmėjų siekis kurti ilgalaikę, vertybinę bei simbolinę pridėtinę vertę.

22 lentelė

Respondentų tikslų ir jiems pasiekti naudojamų veiksmų lentelė

Respondentų grupė	Tikslas	Galimi tikslui pasiekti naudojami veiksmai
Galerijos	Plėsti auditoriją ir didinti matomumą	Aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose, dalyvavimas meno mugėse, bendradarbiavimas su partneriais, skaitmeniniai formatai
Galerijos	Didinti inovatyvumą veikloje	Naujų parodų formatų diegimas,

		tarpdisciplininiai projektai, skaitmeninių kanalų naudojimas, tarptautinės partnerystės
Galerijos	Užtikrinti finansinį ir kūrybinį tvarumą	Mišrūs rėmimo modeliai, projektinis finansavimas, privatus rėmimas, paslaugų ir medijų partnerystės
Rėmėjai	Stiprinti reputaciją ir prestižą	Partnerystės su patikimomis galerijomis, vertybiškai suderintų projektų rėmimas, ilgalaikis bendradarbiavimas
Rėmėjai	Pasiekti aktualią auditoriją	Tikslinės komunikacijos kanalai, matomumas galerijų sklaidos priemonėse, dalyvavimas kultūriniuose projektuose
Rėmėjai	Kurti ilgalaikį socialinį ir kultūrinį poveikį	Poveikio investavimas, inovatyvių ir socialiai aktualių projektų rėmimas, pasitikėjimu grįstis santykiai

Tyrimas atskleidžia kelias papildomas galerijų inovatyvumo dedamąsias, kurios leidžia praplėsti teorinėje darbo dalyje aptartą rėmimo ir inovatyvumo sąsajų modelį. Sprendžiant iš respondentų pasisakymų, galerijų inovatyvumas praktikoje dažniausiai siejamas ne su radikaliais meninio turinio pokyčiais, bet su veiklos organizavimo, komunikacijos ir sklaidos sprendimais. Respondentai pabrėžia, kad inovacijos galerijų veikloje dažniausiai pasireiškia per naujų komunikacijos formų taikymą, skaitmeninių kanalų naudojimą, auditorijų plėtrą ir tarptautinį matomumą.

Interviu metu taip pat išryškėja, kad inovatyvumo palaikymui itin svarbų vaidmenį atlieka santykiai su auditorijomis ir partneriais. Galerijų atstovų patirtis rodo, jog pasitikėjimu grįstas bendravimas, operatyvi komunikacija, nuoseklus informacijos teikimas ir ilgalaikių ryšių kūrimas prisideda prie teigiamo galerijos įvaizdžio ir reputacijos formavimo. Šie veiksniai tiesiogiai veikia auditorijų sugrįžtamumą, įsitraukimą ir galerijos matomumą kultūros lauke. Tokiu būdu galerijų inovatyvumas praktikoje siejasi su paslaugų logika ir santykių kūrimu, o tai leidžia taikyti klasikinės prekės ženklo teorijos principus kultūros institucijų kontekste.

Svarbiu aspektu tampa ir bendradarbiavimas su kitomis kultūros, verslo ar tarptautinėmis institucijomis. Respondentų atsakymai leidžia teigti, kad partnerystės ir bendradarbiavimas ne tik suteikia papildomų resursų, bet ir skatina ieškoti naujų veiklos formų, eksperimentuoti su projektais ir plėsti galerijos veiklos ribas. Tokie bendradarbiavimo modeliai dažnai tampa inovacijų katalizatoriumi, nes verčia galerijas prisitaikyti prie skirtingų darbo praktikų ir auditorijų lūkesčių.

Interviu rezultatai taip pat atskleidžia, kad ne visi teoriniuose inovatyvumo modeliuose minimi aspektai praktikoje yra vienodai reikšmingi.

Galerijos dažniau orientuojasi į savo identiteto stiprinimą, aiškos krypties palaikymą ir turinio kokybę, o ne į tiesioginį konkurentų stebėjimą. Tai leidžia teigti, kad galerijų inovatyvumas labiau grindžiamas savito braižo ir reputacijos kūrimu, o ne konkurencine strategija klasikine prasme.

Apibendrinant tyrimo dalies rezultatus, galima išskirti 2 pagrindines išvagas: pirma, galerijų inovatyvumas dažniausiai pasireiškia per komunikaciją, sklaidą, bendradarbiavimą ir tarptautinį matomumą; antra, rėmimas veikia kaip pagrindinė prielaida šioms inovacijoms įgyvendinti, tačiau pats savaime jų negarantuoja. Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad galerijų veiklą inovatyvumas padeda:

- didinti galerijos matomumą ir atpažįstamumą;
- plėsti auditorijas ir skatinti jų įsitraukimą;
- stiprinti galerijos reputaciją ir įvaizdį;
- sudaryti sąlygas tarptautinėms partnerystėms;
- palaikyti veiklos tęstinumą ir konkurencingumą kultūros lauke.

Atsižvelgiant į interviu metu nustatytus aspektus, galima teigti, kad teorinis galerijų inovatyvumo ir rėmimo modelis turėtų būti papildytas tokiais elementais kaip komunikacijos ir sklaidos svarba, bendradarbiavimu grįsti rėmimo modeliai bei savitas galerijos braižas ir reputacijos kūrimas. Šie elementai leidžia tiksliau atspindėti praktinį galerijų inovatyvumo veikimą ir sudaro pagrindą tolimesnei teorinio modelio korekcijai.

2.4.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad rėmimas turi reikšmingą įtaką meno galerijų inovatyvumui, tačiau ši įtaka pasireiškia ne vien finansiniu aspektu. Interviu su galerijų atstovais ir rėmėjais atskleidė, jog inovatyvumas suvokiamas kaip daugialypis procesas, apimantis komunikaciją, sklaidą, bendradarbiavimą, tarptautiškumą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančio kultūrinio konteksto. Respondentai pabrėžė, kad inovatyvumas nebūtinai reiškia radikalias naujoves, bet dažnai atsiskleidžia per šiuolaikiškus turinio pateikimo, komunikacijos ir partnerystės modelius.

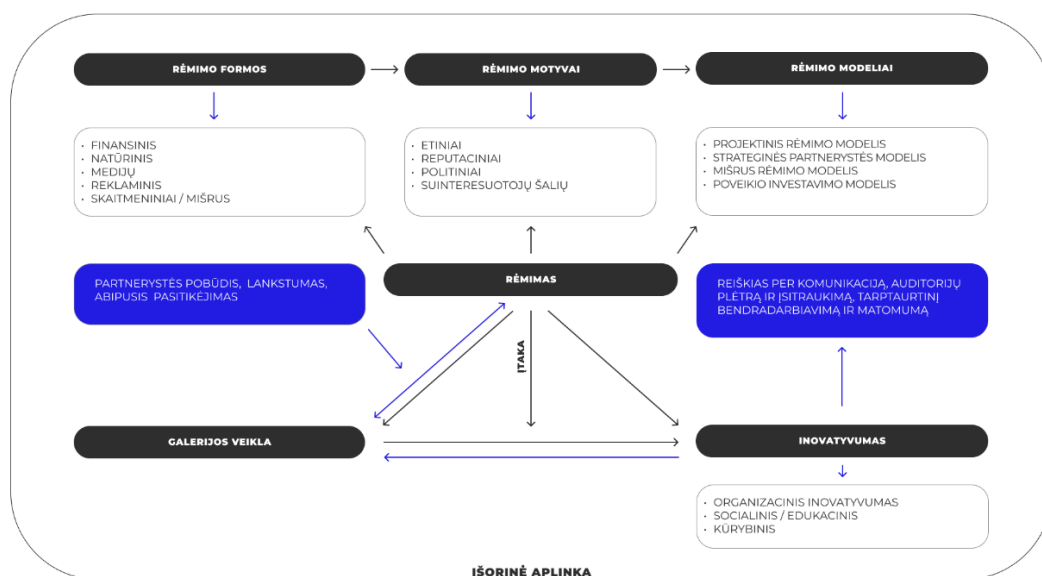
Tyrimo rezultatai rodo, kad galerijų tikslai dažniausiai siejami su auditorijos plėtra, matomumo didinimu, inovatyvios veiklos vystymu bei finansinio ir kūrybinio tvarumo užtikrinimu. Šiems tikslams pasiekti galerijos taiko aktyvią komunikaciją socialiniuose tinkluose, dalyvauja meno mugėse, ieško tarptautinių partnerysčių ir naudoja skaitmeninius kanalus. Rėmimas šiuose procesuose veikia kaip

būtina prielaida – jis suteikia resursus, leidžiančius eksperimentuoti, rizikuoti ir įgyvendinti didesnio masto ar inovatyvesnius projektus.

Rėmėjų perspektyva atskleidė, kad jų pagrindiniai tikslai yra reputacijos ir prestižo stiprinimas, aktualios auditorijos pasiekimas bei ilgalaikio socialinio ir kultūrinio poveikio kūrimas. Rėmėjai inovatyvumą sieja su vertybiškai suderintomis partnerystėmis, pasitikėjimu grįstais santykiais ir mišriais rėmimo formatais, kurie apjungia finansinę, komunikacinę ir simbolinę grąžą. Tyrimas parodė, kad rėmimas dažnai suvokiamas kaip ilgalaikė investicija į kultūrinį lauką, o ne trumpalaikė rinkodaros priemonė. Pažymėtina, kad tiek galerijos, tiek rėmėjai akcentuoja pasitikėjimo ir lankstumo reikšmę rėmimo procesuose. Perteklinė biurokratija ir griežta kontrolė, anot respondentų, gali slopinti kūrybiškumą ir inovacijas, tuo tarpu pasitikėjimu grįstas rėmimas sudaro sąlygas organiškam idėjų vystymuisi.

2.5. PATIKSLINTAS RĖMIMO ĮTAKA MENO GALERIJŲ VEIKLOS INOVATYVUMUI MODELIS

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus interviu išanalizavus pusiau struktūruotų interviu duomenis, buvo patikslintas teorinis rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui modelis. Patikslintas modelis išlaiko teorinio modelio struktūrą ir pagrindines sudedamąsias dalis – rėmimą, galerijos veiklą ir inovatyvumą, tačiau yra papildytas (mėlyna spalva) ir sukonkretintas atsižvelgiant į praktikoje identifikuotas sąsajas ir poveikio kryptis. (žr. pav. Nr. 2).



2 pav. Patikslintas rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui modelis

Kaip ir teoriniame modelyje, rėmimas patikslintame modelyje išlieka centrine jungiančiąja grandimi, per kurią rėmimo formos, motyvai ir modeliai daro įtaką galerijos veiklai ir inovatyvumui. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad rėmimo formos (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis ir skaitmeninis / mišrus) bei rėmimo motyvai (etiniai, reputaciniai, politiniai ir suinteresuotųjų šalių) išlieka aktualūs ir atitinka teorinį modelį, todėl jų struktūra nebuvo keičiama.

Patikslinimas atliktas rėmimo modelių lygmenyje. Empirinio tyrimo duomenys parodė, kad praktikoje galerijoms aktualiausi yra projektinis rėmimo modelis, strateginių partnerysčių modelis, mišrus rėmimo modelis ir poveikio investavimo modelis. Dėl to patikslintame modelyje atsisakyta teorinėje dalyje nagrinėtų, tačiau empiriškai nepasitvirtinusių rėmimo modelių, tokių kaip tradicinis (mecenatystės), bendruomenės (crowdfunding), narystės ir prenumeratos, skaitmeninis bei atsakingo (ESG) rėmimo modeliai. Tokiu būdu rėmimo modelių įvairovė buvo sukonkretinta, akcentuojant tuos modelius, kurie empirinio tyrimo duomenimis realiai prisideda prie galerijų veiklos inovatyvumo.

Taip pat, patikslintame modelyje, papildomai išryškinamas abipusis ryšys tarp galerijos ir rėmimo, kuris reiškiasi per partnerystės pobūdį, lankstumą, abipusį pasitikėjimą ir ilgalaikius santykius. Empiriniai duomenys atskleidė, kad rėmimo poveikis galerijos veiklai priklauso ne tik nuo suteikiamų finansų, bet ir nuo bendradarbiavimo kokybės, todėl partnerystės pobūdis modelyje veikia kaip tarpinė sąlyga, leidžianti rėmimą transformuoti į realius veiklos pokyčius. Kaip ir teoriniame modelyje, galerijos veikla išlieka tarpine grandimi tarp rėmimo ir inovatyvumo. Tačiau patikslintame modelyje papildoma, kad rėmimo poveikis dažnai pirmiausia reiškiasi per komunikaciją, auditorijų plėtrą ir įtraukimą, tarptautinį bendradarbiavimą bei galerijos matomumą. Šie aspektai sudaro pagrindą inovacijų atsiradimui ir jų integravimui į galerijos veiklą.

Svarbus patikslinto modelio papildymas – grįžtamojo ryšio ryšys tarp inovatyvumo ir galerijos veiklos. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad įdiegtos inovacijos daro tiesioginę įtaką tolimesnei galerijos veiklai. Dėl šios priežasties patikslintame modelyje inovatyvumas traktuojamas kaip veiksnys, formuojantis tolimesnę galerijos veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad patikslintas rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui modelis išlaiko teorinio modelio struktūrinį vientisumą, tačiau yra papildytas empirinio tyrimo duomenimis pagrįstais patikslinimais. Modelis tampa dinamiškas, atspindintis abipusę rėmimo, galerijos veiklos ir inovatyvumo sąveiką bei realias šiuolaikinių meno galerijų veiklas.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę analizę nustatyta, kad rėmimas šiuolaikiniame kultūros ir meno sektoriuje funkcionuoja kaip strategiškai valdomas, daugialypis procesas, apimantis finansinius, natūrinius, komunikacinius, reputacinius mainus. Skirtingai nei tradicinė mecenatystė, šiuolaikinis rėmimas grindžiamas abipusės vertės kūrimu ir daro tiesioginę įtaką meno galerijų strateginiams sprendimams, programinei kryptčiai bei inovacijų diegimo galimybėms.
2. Analizuojant inovatyvumo sampratą kultūros sektoriuje nustatyta, kad meno galerijų inovatyvumas pasireiškia ne vien technologinių sprendimų diegimu, bet ir organizacinėmis, kūrybinėmis, socialinėmis bei edukacinėmis inovacijomis. Išskyrus rėmimo formas, priemones ir motyvus nustatyta, kad galerijų taikomi rėmimo modeliai yra mišrūs ir apima finansinį, natūrinį, paslaugų, medijų bei reklaminį rėmimą, taip pat ilgalaikes strategines partnerystes.
3. Sukurtas teorinis rėmimo įtakos meno galerijos veiklos inovatyvumui modelis parodo, kad rėmimas veikia meno galerijos veiklos inovatyvumą tiesiogiai, modelyje rėmimas yra medijuojantis, o rėmimo formos, motyvai ir modeliai sudaro prielaidas veiklos atnaujinimui ir naujų praktikų diegimui. Galerijos veiklą tiesiogiai veikia rėmimas, kurio įtakoje ji transformuojasi į organizacinį, socialinį ir kūrybinį inovatyvumą.
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingus skirtumus tarp 3 galerijų. Galerijoje „ARKA“ rėmimas labiau orientuotas į veiklos stabilumo ir institucinio tęstinumo užtikrinimą, todėl inovacijos dažniausiai pasireiškia organizaciniu ir edukaciniu lygmeniu. „Meno parke“ rėmimas veikia kaip kūrybinių eksperimentų ir auditorijų įtraukimo priemonė. Čia ryškesnės kūrybinės, socialinės ir skaitmeninės inovacijos, tačiau juntamas didesnis priklausomumas nuo rėmėjų vertybinių nuostatų. Galerijos „The Rooster Gallery“ atveju rėmimas yra integruotas į strateginę galerijos plėtrą ir veikia kaip inovacijų bei tarptautinio matomumo stiprinimo instrumentas, skatinantis technologines, rinkodaros ir bendrakūros inovacijas. Visų trijų galerijų atvejai parodo, kad rėmimas veikia kaip struktūrinis inovatyvumo veiksnys, integruotas į galerijų veiklos strategiją ir darantis įtaką inovacijų kryptims. Bendras bruožas – rėmimo sąsaja su organizaciniais sprendimais, kūrybine laisve ir auditorijų įtraukimu.
5. Nustatyta, kad rėmėjai inovatyvumą sieja su vertybiškai suderintomis partnerystėmis, pasitikėjimu grįžtais santykiais ir mišriais rėmimo formatais, kurie apjungia finansinę,

komunikacinę ir simbolinę grąžą. Tyrimas parodė, kad rėmimas dažnai suvokiamas kaip ilgalaikė investicija į kultūrinį lauką, o ne trumpalaikė rinkodaros priemonė.

6. Tyrimo rezultatai rodo, kad galerijų tikslai dažniausiai siejami su auditorijos plėtra, matomumo didinimu, inovatyvios veiklos vystymu bei finansinio ir kūrybinio tvarumo užtikrinimu. Šiems tikslams pasiekti galerijos taiko aktyvią komunikaciją socialiniuose tinkluose, dalyvauja meno mugėse, ieško tarptautinių partnerysčių ir naudoja skaitmeninius kanalus. Rėmimas šiuose procesuose veikia kaip būtina prielaida – jis suteikia resursus, leidžiančius eksperimentuoti, rizikuoti ir įgyvendinti didesnio masto ar inovatyvesnius projektus.
7. Patikslintas teorinis modelis atskleidė grįžtamąjį ryšį, kai galerijų inovatyvumas pats tampa veiksnium, didinančiu jų patrauklumą rėmėjams. Inovatyvios galerijos pasižymi didesniu matomumu, lengviau pritraukia ilgalaikius partnerius ir diversifikuoja finansavimo šaltinius, taip sukurdamos rėmimo ir inovatyvumo ciklą.

REKOMENDACIJOS GALERIJOMS

ARKA

1. Kryptingai plėsti rėmimo formų spektrą, mažinant priklausomybę nuo projektinio finansavimo
2. Inovatyvumo tikslus aiškiai įtvirtinti strateginiuose dokumentuose.
3. Plėtoti ilgalaikes, vertybiškai suderintas partnerystes, orientuotas į edukacinį ir socialinį poveikį.
4. Įdiegti ACRMS sprendimus struktūruotam rėmėjų santykių valdymui.
5. Aktyviau komunikuoti galerijos kuriamą kultūrinę vertę potencialiems rėmėjams.

MENO PARKAS

1. Plėtoti mišrius rėmimo modelius, derinant finansinį rėmimą su bendruomeniniais ir narystės formatais.
2. Stiprinti skaitmeninių platformų integraciją rėmimo ir inovacijų strategijose.
3. Sistemingai analizuoti rėmėjų motyvus, siekiant suderinti eksperimentinę galerijos kryptį su partnerių lūkesčiais.
4. Investuoti į vidinių inovacijų gebėjimų ir darbuotojų kompetencijų ugdymą.
5. Inovacijų poveikį vertinti ne tik ekonomiškai, bet ir kultūriniu bei reputaciniu lygmeniu.

THE ROOSTER GALLERY

1. Rėmimą naudoti kaip integruotą inovacijų ir tarptautinės rinkodaros priemonę.
2. Diegti duomenimis grįstus rėmėjų santykių valdymo sprendimus.
3. Plėtoti bendra kultūros modelius su rėmėjais ir kolekcininkais.
4. Diversifikuoti pajamų šaltinius, derinant meno kūrinių pardavimus, rėmimą ir skaitmeninius produktus.
5. Aktyviai komunikuoti inovatyvius projektus tarptautiniu mastu, siekiant stiprinti galerijos reputaciją ir matomumą.

RĖMĖJAMS

1. Rėmimą vertinti kaip ilgalaikę partnerystę, o ne vienkartinę finansinę paramą, siekiant tvaraus galerijų veiklos inovatyvumo.
2. Užtikrinti vertybinį suderinamumą su galerija, kad rėmimas skatintų inovacijas, bet neribotų kūrybinės laisvės.
3. Taikyti lanksčius rėmimo modelius, leidžiančius galerijoms eksperimentuoti ir diegti organizacines, kūrybines bei technologines inovacijas.
4. Plėsti rėmimo formas už finansinės paramos ribų, įtraukiant kompetencijų, technologijų ir komunikacijos rėmimą.
5. Vertinti rėmimo poveikį kompleksiškai, atsižvelgiant ne tik į matomumą, bet ir į inovatyvumą, socialinį bei kultūrinį poveikį.

SUMMARY

Contemporary art galleries operate in a dynamic cultural and creative industries environment, where decreasing public funding, changing audience expectations, and technological advancement encourage the search for alternative operational and funding models. Sponsorship becomes not only a financial resource but also a strategic factor influencing galleries' organizational decisions, creative direction, the adoption of technological solutions, and the expression of innovativeness. In contemporary cultural management, sponsorship is understood as a partnership based on the creation of mutual value and may function as a catalyst for innovation. The relevance of this research is determined by the fact that the impact of sponsorship on the innovativeness of art galleries is examined fragmentarily in academic literature; sponsorship is most often analyzed as a marketing or communication tool rather than as a factor shaping organizational, technological, or creative renewal. Therefore, this study seeks to reveal the relationship between sponsorship and innovativeness in the context of art gallery activities.

Scientific problem – What impact does sponsorship have on the innovativeness of art gallery activities?

Research object – the impact of sponsorship on the innovativeness of art gallery activities.

Research aim – to determine the impact of sponsorship on the innovativeness of art gallery activities.

Research objectives:

1. To analyze the concepts of sponsorship and innovativeness in art organizations.
2. To identify forms, tools, and motives of gallery sponsorship.
3. To determine the manifestations and levels of innovation in art galleries.
4. To develop a theoretical model of the impact of sponsorship on the innovativeness of art gallery activities.
5. Based on empirical research, to refine the theoretical model of the impact of sponsorship on the innovativeness of art gallery activities.

Research methods. The theoretical part of the research applies methods of scientific literature analysis, comparison, and synthesis, enabling the examination of sponsorship, innovativeness, and the specific characteristics of art gallery activities in the cultural sector. The empirical part of the research employs a qualitative approach using semi-structured interviews. A collective case study strategy was

chosen, allowing an in-depth investigation of the impact of sponsorship on the innovativeness of three art galleries – ARKA, Meno parkas, and The Rooster Gallery.

Structure of the research. The research consists of two parts. The first part presents an analysis of scientific literature, examining the concept, forms, motives, and models of sponsorship, the significance of innovativeness in the cultural sector, and the characteristics of innovativeness in art gallery activities. A theoretical model of the impact of sponsorship on gallery innovativeness is also developed. The second part analyzes the results of the empirical research, revealing forms of sponsorship and their impact on technological, organizational, creative, and social innovativeness in art galleries. Based on the research findings, the theoretical model of the impact of sponsorship on the innovativeness of art gallery activities is refined.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. An, R. (2024). Art curation in virtual spaces: The influence of digital technology in redefining the aesthetics and interpretation of art. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 24(2), 503–518.
2. Baskara, S. & Mehta, K. (2016) what is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments, *Technovation*, 52:53, 4-17. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.005> [Žr. 2025 08 20]
3. Byrnes, W.J. (2014). *Management and the Arts*. 5-oji laida. New York: Routledge. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003030287/management-arts-william-byrnes> [Žr. 2025 08 26]
4. Bitinas, B., Rupšienė, L. and Žydžiūnaitė, V., 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Liudmila-Rupsiene-3/publication/323643655_Kokybiniu_tyrimu_metodologija/links/690e849ba2b691617b6a6d18/Kokybi-niu-tyrimu-metodologija.pdf [Žr. 2025 11 26]
5. Blackstone, M., Hage, S. and McWilliams, I., (2016). Understanding the role of cultural networks within a creative ecosystem: a Canadian case-study. *Journal of Cultural Management and Policy*, 6(1), pp.13-29.
6. Castañer, X. (2014) ‘Cultural Innovation by Cultural Organizations’, in A. Brunet, K. Lundqvist & G. H. Sigurdsson (eds) *The Routledge Companion to Business Model Innovation*. London: Routledge, pp. 170-186. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00011-8> [Žr. 2025 09 04]
7. Chanavat, N., Desbordes, M. & Dickson, G. (2016) ‘Sponsorship networks: toward an innovative model’, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6 (4), pp. 424-439. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2015-0041> [Žr. 2025 09 04]
8. Colbert, F., 2012. Financing the arts. In: Towse, R. (ed.) *A Handbook of Cultural Economics*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, pp. 87–96. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-08-2016-0045> [Žr. 2025 09 10]
9. Cornwell, T.B. (2019) *Sponsorship in marketing: effective partnerships in sports, arts, and events*. New York: Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780429325106> [Žr. 2025 09 10]
10. European Investment Fund (EIF). *Market Analysis of the Cultural and Creative Sectors in Europe: A Sector to Invest In*. Luxembourg: EIF. Prieiga per internetą: https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf [Žr. 2025 09 10]
11. Global Leaders Institute (2024) ‘When art meets marketing: the rise of brand collaborations with cultural institutions’, Prieiga per internetą: <https://www.globalleadersinstitute.org/blog-post/when-art-meets-marketing-the-rise-of-brand-collaborations-with-cultural-institutions/> [Žr. 2025 09 10]
12. Goldbard, A. (2006) *New Creative Community: The Art of Cultural Development*. Oakland, CA: New Village Press. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?id=OJZRDwAAQBAJ&lpg=PA11&ots=1fEO6oa4qc&dq=%20Goldbard%2C%20A.%20\(2006\)%20New%20Creative%20Community%3A%20The%20Art%20of%20Cultura%20Development.%20Oakland%2C%20CA%3A%20New%20Village%20Press.&lr&pg=PA1#v=onepage&q=Goldbard,%20A.%20\(2006\)%20New%20Creative%20Community:%20The%20Art%20of%20Cultural%20Development.%20Oakland,%20CA:%20New%20Village%20Press.&f=false](https://books.google.lt/books?id=OJZRDwAAQBAJ&lpg=PA11&ots=1fEO6oa4qc&dq=%20Goldbard%2C%20A.%20(2006)%20New%20Creative%20Community%3A%20The%20Art%20of%20Cultura%20Development.%20Oakland%2C%20CA%3A%20New%20Village%20Press.&lr&pg=PA1#v=onepage&q=Goldbard,%20A.%20(2006)%20New%20Creative%20Community:%20The%20Art%20of%20Cultural%20Development.%20Oakland,%20CA:%20New%20Village%20Press.&f=false) [Žr. 2025 09 20]
13. Harji, K. and Jackson, E.T. (2018) ‘Facing Challenges, Building the Field: Improving the Measurement of the Social Impact of Market-Based Approaches’, *American Journal of Evaluation*, 39(3), pp. 396-401. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1098214018778817> [Žr. 2025 09 20]

14. Heilbrun, J. (1984) 'Keynes and the Economics of the Arts', *Journal of Cultural Economics*, 8(2), pp. 37-49. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/41810339> [Žr. 2025 09 20]
15. Hesmondhalgh, D., 2006. Bourdieu, the media and cultural production. *Media, Culture & Society*, 28(2), pp.211–231. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0163443706061682> [Žr. 2025 09 22]
16. Yordanova, Z. & Todorova, Z. (2025) *Technological Innovation in Cultural Organizations: A Review and Conceptual Mapping Framework*. *Digital*, 5 (4), 54. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/digital5040054> [Žr. 2025 09 22]
17. Iriana, R & Buttle, F (2006), 'Customer relationship management (CRM) system implementations: an assessment of organisational culture', *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 6, no. 2, pp. 137-147. Prieiga per internetą: [https://research-management.mq.edu.au/ws/portalfiles/portal/16989352/mq-14984-Publisher%20version%20\(open%20access\).pdf](https://research-management.mq.edu.au/ws/portalfiles/portal/16989352/mq-14984-Publisher%20version%20(open%20access).pdf) [Žr. 2025 09 22]
18. Jones (2025) *Tokenization of Art: How NFTs Are Revolutionizing the Creative Industry*. Blockchain App Factory. Prieiga per internetą: <https://www.blockchainappfactory.com/blog/tokenization-of-art-nfts-revolutionizing-creative-industry/> [Žr. 2025 09 25]
19. Jung, Y., Shane, R. & Wells, J. (Eds). (2024) *Financial Management in Museums: Theory, Practice, and Context*. 1st edn. London: Routledge Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781003308003> [Žr. 2025 09 25]
20. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
21. Kontrimienė, S., 1 skyrius APKLAUSOS METODOLOGIJA. Socialinių tyrimų metodologinė panorama, p.11. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Liudmila-Rupsiene-3/publication/397415085_Socialiniu_tyrimu_metodologine_panorama/links/690f3e41c900be105cc04c4f/Socialiniu-tyrimu-metodologine-panorama.pdf#page=11 [Žr. 2025 11 26]
22. Krabill, J. R. (2024) 'Arts and mission: An emerging conversation', *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies*, 41(2), pp. 101-108 Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/02653788241248167> [Žr. 2025 10 05]
23. Kuczmarski, T.D. (2003). *What is innovation? And why aren't companies doing more of it?* *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536–541. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/07363760310499110> [Žr. 2025 10 05]
24. Lange, B. (2002) *Place-making strategies of culturepreneurs: The case of Frankfurt/Main, Germany*. Paper presented at the 42nd Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Dortmund, August 27-31. Louvain-la-Neuve : ERSA. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/10419/115576> [Žr. 2025 10 05]
25. Lazzaro, E., Munim, Z. H. & Nordgård, D. (2022) *The impact of campaign features on crowdfunding success in contemporary visual public art: A machine-learning application*. Business School for the Creative Industries, University for the Creative Arts; University of South-Eastern Norway; University of Agder. Prieiga per internetą: <https://research.uca.ac.uk/6136/1/B1.2%20LazzaroMunimNordgard.pdf> [Žr. 2025 10 05]
26. Lazzeretti, L. & Sartori, A., 2016. *Digitisation of Cultural Heritage and Business Model Innovation: The Case of the Uffizi Gallery in Florence*. *Il Capitale Culturale*, 14, pp.249–278. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13138/2039-2362/1436> [Žr. 2025 10 05]
27. Li, R., Yecies, B., Wang, Q., Chen, S. & Shen, J. (2024) "Empowering Visual Artists with Tokenized Digital Assets with NFTs", *arXiv*. Prieiga per internetą: <https://arxiv.org/html/2409.11790v1> [Žr. 2025 10 10]
28. Lietuvos regionų savivaldybių kultūros įstaigų veiklos inovatyvumo vertinimo ir jo skatinimo galimybių analizė (2016) *Mokslo studija*. Ateities visuomenės institutas, Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.ltk.lt/docs/kulturos-tyrimai/2017/08/Lietuvos-regionu-kulturos-istaigu-veiklos-inovatyvumo-vertinimo-ir-skatinimo-analize_2016.pdf [Žr. 2025 10 05]

29. Loacker, B. (2013) 'Becoming "culturpreneur": How the "neoliberal regime of truth" affects and redefines artistic subject positions', *Culture and Organization*, 19 (2), pp. 124-145. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14759551.2011.644671> [Žr. 2025 10 05]
30. Lund, R. & Greyser, S.A. (2015) 'Corporate sponsorship in culture – a case of partnership in relationship building and collaborative marketing by a global financial institution and a major art museum', Working Paper 16-041, Harvard Business School. Prieiga per internetą: <https://dl.digra.org/index.php/dl/article/view/1268/1268> [Žr. 2025 10 05]
31. Luobkienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
32. Merrill Private Wealth Management (2025) Art Market Spring Update: A New Era of Uncertainty. Prieiga per internetą: <https://www.pbmg.com/articles/art-market-spring-update.html> [Žr. 2025 10 10]
33. Montola, M. (2011) 'The Social Construction of Reality in Pervasive Mixed-Reality Games', in Proceedings of DiGRA 2011 Conference: Think Design Play. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.26503/dl.v2020i1.1268> [Žr. 2025 10 10]
34. Mundelsalle, Y. J. (2016) 'The Art Fair Boom Is Forever Changing The Way The Art Market Does Business', *Forbes*, 7 April. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/yjeanmundelsalle/2016/04/07/the-art-fair-boom-is-forever-changing-the-way-the-art-market-does-business/> [Žr. 2025 10 10]
35. Nascimento, D., Lages, C., & Giangreco, A. (2022) *Understanding value from arts sponsorship: a social exchange theory perspective*. *Arts and the Market*, 12(2), pp. 131–148. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/AM-10-2012-0018> [Žr. 2025 10 10]
36. Newman, M. (2024) *Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders*. 1st edn. London: Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781003380030> [Žr. 2025 10 10]
37. Niven, P.R. (2008) *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
38. Novelskaitė, A.U.R.E.L.I.J.A., 2012. Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/filosofu/socialinio_tyrimo_terminija.pdf [Žr. 2025 11 26]
39. O'Connor, J. ir Gu, X. (2021). „Creative Industries and Innovation in Cultural Policy“. *Irish Journal of Arts Management & Cultural Policy*, 9, p. 15–27. Prieiga per internetą: <https://www.esr.ie/index.php/ijamcp/article/view/2892>
40. O'Hagan, J. & Harvey, D. (2000) 'Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification', *Journal of Cultural Economics*, 24, pp. 205-224. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007653328733> [Žr. 2025 10 15]
41. Parry, R. (2010) *Museums in a digital age: changing meanings of place, community, and culture*. London: Routledge.
42. Paul, C. (2021) *Digital Art*. 4th edn. London: Thames & Hudson. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?id=46K7EAAAQBAJ&lpg=PP10&ots=YhQ7OaPdZZ&dq=Paul%20C%20C.%20\(2021\)%20Digital%20Art.%204th%20edn.%20London%3A%20Thames%20%26%20Hudson.&lr&pg=PP1#v=onepage&q=Paul,%20C.%20\(2021\)%20Digital%20Art.%204th%20edn.%20London:%20Thames%20%26%20Hudson.&f=false](https://books.google.lt/books?id=46K7EAAAQBAJ&lpg=PP10&ots=YhQ7OaPdZZ&dq=Paul%20C%20C.%20(2021)%20Digital%20Art.%204th%20edn.%20London%3A%20Thames%20%26%20Hudson.&lr&pg=PP1#v=onepage&q=Paul,%20C.%20(2021)%20Digital%20Art.%204th%20edn.%20London:%20Thames%20%26%20Hudson.&f=false) [Žr. 2025 10 15]
43. Peters, Z. & Cartwright, P. (2023) 'A Perspective on NFTs in the Arts-and-Music Industry', *International Journal of Music Business Research*, 12(2), pp. 57-77. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2478/ijmbr-2023-0006>. [Žr. 2025 10 15]
44. Pringle, E. & Dewitt, J.E. (2014) 'Perceptions, processes and practices around learning in an art gallery', *Tate Papers*, no. 22. Prieiga per internetą: <https://www.tate.org.uk/research/tate-papers/22/perceptions-processes-and-practices-around-learning-in-an-art-gallery>

45. Projektų inovatyvumo vertinimo metodika (2023) *Dėl projektų inovatyvumo vertinimo metodikos patvirtinimo*. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2023 m. kovo 24 d. įsakymas Nr. 3D-181. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=pnkxdgizu&actualEditionId=gaOZQdljrv&documentId=fc669af2ca8411ed9b3c9397e1236c2a&category=TAD> [Žr. 2025 10 15]
46. Rex, B. et al. (2019) 'Business models for arts and cultural organisations', Creative Lenses Research, Prieiga per internetą: <https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/14392/1/Creative-Lenses-Research-Findings.pdf> [Žr. 2025 10 20]
47. Ride, P. (2021) 'Participation in the Art Museum: Defining New Models for Public Engagement at Tate Exchange', Tate Papers, no. 34. Prieiga per internetą: <https://www.tate.org.uk/research/tate-papers/34/participation-art-museum-new-models-public-engagement-tate-exchange> [Žr. 2025 10 20]
48. S. Han (2020) *The Marketing Strategy to Stimulate Customer's Interest in Art Gallery: Business Plan*. Prieiga per internetą: https://dlwqtxtslxzle7.cloudfront.net/66093071/Art_Gallery-libre.pdf? [Žr. 2025 10 20]
49. Sanderson, F., Phillips, S. & Maggs, D. (2023) *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors: Insights from an emerging field*. London: Creative Industries Policy & Evidence Centre (Creative PEC). Prieiga per internetą: <https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2023/12/Creative-PEC-report-Impact-Investing-in-the-Cultural-and-Creative-Sectors.pdf> [Žr. 2025 11 05]
50. Sotheby's Institute of Art (2024) *Understanding the basics of contemporary art galleries*. Prieiga per internetą: <https://sothebysinstitute.com/articles/how-to-series-art-gallery/> [Žr. 2025 11 05]
51. Sportfive (2023) 'Understanding cultural sponsorship or partnerships', Prieiga per internetą: <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/understanding-cultural-sponsorship-or-partnerships> [Žr. 2025 11 05]
52. Sustainability Directory. (2025) *Ethical Art Sponsorship – Term*. Nuotolinė prieiga: <https://climate.sustainability-directory.com/term/ethical-art-sponsorship/> [Žr. 2025 11 05]
53. Šteić, S., 2017. Sponsorship and patronage – and beyond: PPP as an instrument of cultural management development. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(2), pp.147–158. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-08-2016-0045> [Žr. 2025 11 10]
54. Toločka, E. (2006) *Technologinio inovatyvumo vertinimo tobulinimas įtakojančių veiksnių aspektu*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/109796> [Žr. 2025 11 10]
55. Toscani, G. & Prendergast, G. (2019) 'Arts sponsorship versus sports sponsorship: Which is better for marketing strategy?', *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(4), pp. 428-450. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526748> [Žr. 2025 11 10]
56. Vaidelytė, E., Butkevičienė, E. and Furman, E., 2015. Cultural Policy in Lithuania: Between State Control and Autonomy of Art Organisations. *Public Policy and Administration*, 14(2), pp.253–266. Mykolas Romeris University. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=341367> [Žr. 2025 12 01]
57. Vaidelytė, J. (2014) Nacionalinės kultūros mecenavimo strategijos sukūrimas: taikomasis tyrimas. Vilnius: Ateities visuomenės institutas. Prieiga per internetą: <https://www.ltk.lt/files/nacionalines-kulturos-mecenavimo-strategijos-sukurimas0617.pdf> [Žr. 2025 12 01]
58. Valckienė, A., & Mikėnė, S. (2010). *SOCIOLOGINIS TYRIMAS: METODOLOGIJS IR ATLIKIMO METODIKA*. Kaunas: Technologija.
59. Velthuis, O. (2014) *Talking Prices: Symbolic Meanings of Prices on the Market for Contemporary Art*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
60. Virvilaitė R. *Strateginis marketingo valdymas*. – Kaunas: Technologija, 2000. P.
61. Vitkauskaitė, I. (2016) 'Opportunities for innovation adoption in art galleries', *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(2). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Ieva-Vitkauskaitė/publication/315076852_Opportunities_for_Innovation_Adoption_in_Art_Galleries/links/

- [58c99d07458515e9298a060a/Opportunities-for-Innovation-Adoption-in-Art-Galleries.pdf](#) [Žr. 2025 12 01]
62. Walter, C.S. (2021). *The Business of the Arts and Culture*. New York: Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781315713885> [Žr. 2025 12 01]
63. Walzel, S., Dick, C. ir Nowak, G. (2024) 'Sustainability communications via sponsorship: Potential and key characteristics', *Sustainable Development*. Wiley Online Library. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sd.2904> [Žr. 2025 12 01]
64. Willetts, J. R., Hardy, K. & Le Leu, T. (2006) *Journal of Organisational Change Management*, 19(11). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/nvsm.39> [Žr. 2025 12 01]
65. Wołyński, M. (2020) *The culture-making role of galleries and art fairs*. Contemporary Lynx, 25 Aug. Prieiga per internetą: <https://contemporarylynx.co.uk/the-culture-making-role-of-galleries-and-art-fairs> [Žr. 2025 12 01]

PRIEDAI

1 PRIEDAS Interviu klausimai galerijų atstovams

23 lentelė

Interviu klausimų galerijų atstovams pagrindimo lentelė

Kategorija	Subkategorija	Klausimai	Pagrindimas
Rėmimas	Rėmimo samprata	Kaip apibrėžtumėte rėmimo sąvoką meno galerijos veiklos kontekste? Kuo galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?	Leidžia nustatyti, kaip praktikai supranta rėmimą kultūros sektoriuje ir palyginti šią sampratą su teoriniais rėmimo apibrėžimais.
	Rėmimo formos	Kokie rėmimo būdai dažniausiai taikomi jūsų organizacijoje ar individualiame rėmime? (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis, mišrus, kiti)	Padedą identifikuoti rėmimo formų įvairovę ir jų taikymą praktikoje.
	Prekės ženklo saugumas (angl. Brand safety)	Ar rėmėjų etikos ar „brand safety“ kriterijai yra riboję galerijos programą ar menininkų atrankas? Kodėl?	Leidžia analizuoti, kaip rėmėjų reputaciniai reikalavimai veikia kūrybinę laisvę ir inovacijų kryptis.
Inovatyvumas	Inovatyvumo samprata	Kaip apibrėžiate savo galerijos inovatyvumą?	Padedą palyginti teorinę ir praktinę inovatyvumo sampratą.
	Inovacijų tipai	Kurioje srityje jis labiausiai pasireiškia?	Leidžia klasifikuoti inovacijų tipus ir jų raišką galerijose.
	Inovacijų praktika	Ar jūsų organizacija taiko inovacijas, gavusi rėmimą? Kokias inovacijas taikote? Pateikite pavyzdžių.	Suteikia empirinius duomenis apie realiai įgyvendintas inovacijas.
Rėmimo įtaka galerijos veiklos inovatyvumui	Rėmimo vaidmuo	Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?	Tiesiogiai atskleidžia rėmimo poveikio mechanizmus inovatyvumui.
	Kūrybinė laisvė ir rizika	Ar rėmėjų etikos ar „brand safety“ kriterijai yra riboję galerijos programą ar menininkų atrankas? Kodėl?	Padedą analizuoti įtampą tarp rėmimo ir kūrybinės autonomijos.

Finansavimo modeliai	Modelio struktūra	Koks yra jūsų dabartinis finansavimo modelis ir kas jame keitėsi per pastaruosius 3–5 metus?	Leidžia nustatyti rėmimo vietą bendroje finansavimo struktūroje ir atskleidžia finansavimo dinamiką ir jos ryšį su inovacijomis.
	Inovacijų kūrimas	Kurie rėmimo tipai (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis) realiai „sukūrė“ naujus formatus ar iniciatyvas? Prašome pateikti konkretų pavyzdį.	Padedą identifikuoti rėmimo indėlį į inovacijų atsiradimą.
Rezultatų vertinimas	Pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. KPI)	Kokius KPI rodiklius pristatote rėmėjams (pvz. auditorijos dydis, įsitraukimas, pardavimai, socialinis poveikis)?	Atskleidžia, kaip galerijos matuoja rėmimo ir inovacijų efektyvumą.
	Inovacijų tvarumas	Jei netektumėte 30–40 % rėmimo, kurias inovacijas išlaikytumėte pirmiausia? Kodėl?	Leidžia nustatyti strategiškai svarbiausias ir tvariausias inovacijas.
Išorinis kontekstas	Nacionalinės ir savivaldybių schemos	Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)? Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	Atskleidžia kultūros politikos poveikį inovacijų plėtrai.
	Tarptautinis kontekstas	Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai? (Pakomentuokite ir pateikite pavyzdžių).	Leidžia įvertinti išorinių tinklų ir globalių procesų įtaką inovacijoms.

Interviu klausimų rėmėjams pagrindimo lentelė

Kategorija	Subkategorija	Klausimai	Pagrindimas
Rėmimas	Rėmimo samprata	Kaip apibrėžtumėte rėmimo sąvoką meno galerijos veiklos kontekste? Kuo galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?	Leidžia nustatyti, kaip rėmėjai suvokia rėmimo specifiką kultūros lauke ir palyginti šią sampratą su galerijų bei teoriniu požiūriu.
	Rėmimo formos	Kokie rėmimo būdai dažniausiai taikomi jūsų organizacijoje ar individualiame rėmime? (<i>finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis, mišrus, kiti</i>)	Padedą identifikuoti praktikoje taikomas rėmimo formas ir jų tinkamumą kultūros sektoriui.
	Rėmimo formatai	Kurie rėmimo formatai jums atrodo efektyviausi? Kodėl?	Leidžia nustatyti rėmėjų požiūrį į rėmimo formų efektyvumą inovacijų kontekste.
Inovatyvumas	Inovatyvumo samprata	Kaip suprantate „galerijų inovatyvumas“? Kokiais bruožais turi pasižymėti inovatyvios galerijos?	Atskleidžia, kaip inovatyvumas interpretuojamas rėmėjų perspektyvoje ir su kokiomis sritimis jis siejamas.
	Inovacijų vertė	Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?	Padedą įvertinti inovatyvumo reikšmę rėmėjų sprendimų priėmimo procese.
Rėmimo įtaka galerijos veiklos inovatyvumui	Rėmimo poveikio mechanizmai	Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?	Leidžia identifikuoti rėmėjų suvokiamus rėmimo poveikio inovacijoms mechanizmus.
	Inovacijų skatinimas	Kurios rėmimo rūšys, jūsų manymu, dažniausiai prisideda prie inovacijų galerijose? Kodėl?	Padedą susieti konkrečias rėmimo formas su inovacijų atsiradimu.
Rėmėjų motyvai	Rėmimo motyvai	Kokie yra pagrindiniai jūsų rėmimo motyvai. Kodėl?	Atskleidžia rėmimo motyvų struktūrą ir jų sąsajas su inovatyvių projektų rėmimu.
Reputacija ir rizika	Prekės ženklo saugumas (<i>angl. Brand safety</i>)	Ką jums reiškia „brand safety“ meno kontekste	Leidžia analizuoti reputacinius kriterijus ir jų įtaką rėmimo sprendimams.

	Turinio jautrumas	Kokios meno darbų temos jums atrodo jautriausios?	Padedą nustatyti, kaip reputacinė rizika gali riboti arba formuoti galerijų inovacijų kryptis.
Rezultatų vertinimas	Rėmimo efektyvumas	Kokie KPI jums svarbiausi?	Atskleidžia, kaip rėmėjai matuoja rėmimo ir inovacijų grąžą.
Nauji rėmimo modeliai	Inovatyvūs rėmimo sprendimai	Ar svarstote naujus rėmimo modelius? Pav. „Crowdfunding“, „Prenumeratos“.	Padedą nustatyti rėmėjų atvirumą inovatyviems ir ilgalaikį poveikį kuriantiems modeliams.
Partnerystės ribos	Rėmimo sąlygos	Kokios rėmimo sąlygos jums būtų priimtinos? Kodėl?	Leidžia nustatyti rėmėjų lūkesčius ir ribas, darančias įtaką galerijų sprendimams.
Išorinis kontekstas	Nacionalinės ir savivaldybių schemos	Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)? Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?	Atskleidžia rėmėjų požiūrį į kultūros politikos poveikį inovacijoms.
	Tarptautinis kontekstas	Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai? (Pakomentuokite ir pateikite pavyzdžių).	Leidžia įvertinti išorinių tinklų ir globalių procesų svarbą rėmėjų sprendimuose.

2 PRIEDAS Tyrimo klausimynas galerijoms

Gerb. Respondente,

Jūs kviečiami dalyvauti tyrime „Rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui“, kurio tikslas – išanalizuoti, kaip skirtingos rėmimo formos ir jų taikymo principai veikia galerijų gebėjimą kurti inovatyvų turinį, diegti naujus formatus bei prisitaikyti prie šiuolaikinių kultūrinių ir kūrybinių praktikų poreikių.

Tyrimu siekiama suprasti, kokį vaidmenį rėmimas atlieka galerijų strateginiuose procesuose: kaip jis padeda arba riboja inovacijų kūrimą, kokias sąlygas diktuoja rėmėjai, kokius KPI galerijos pristato partneriams, ir kaip rėmimo pobūdis keičia organizacijos veikimą bei ilgalaikę viziją.

Anketa yra anoniminė, o visi surinkti duomenys bus naudojami tik magistrinio darbo tyrimo tikslams.

Apklauskos pildymas užtruks apie 30–40 minučių.

Prašome atsakyti Jums tinkamiausius atsakymų variantus arba pateikti komentarus atviro tipo klausimuose.

Jeigu kiltų papildomų klausimų, galite kreiptis el. paštu: rugile.sabonyte@knf.stud.vu.lt
Ačiū, kad skiriate savo laiką ir prisidedate prie tyrimo!

I. IŽANGINIAI KLAUSIMAI

1. Kaip apibrėžtumėte sąvoką „rėmimas“ meno ir kultūros kontekste?
2. Kuo, jūsų nuomone, meno galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?
3. Kokie rėmimo būdai dažniausiai taikomi jūsų organizacijoje ar individualiame rėmime?
 - ☐ Finansinis
 - ☐ Natūrinis
 - ☐ Medijų / komunikacijos
 - ☐ Reklaminis / partnerystės
 - ☐ Mišrus
 - ☐ Kitas (įrašykite) _____
4. Kaip suprantate „galerijų inovatyvumas“?
5. Kokiais bruožais turi pasižymėti inovatyvios galerijos?
6. Ar visos galerijos gali būti inovatyvios? Kodėl?
 - ☐ Taip
 - ☐ Ne
7. Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?
8. Kurios rėmimo rūšys, jūsų manymu, dažniausiai prisideda prie inovacijų galerijose? Kodėl?

II GALERIJŲ VADOVAI IR VADYBININKAI

1. Kaip apibrėžiate savo galerijos inovatyvumą?
2. Kuriose srityse jis labiausiai pasireiškia?
3. Aptarkite kaip suprantate „inovacija“ galerijoje?
4. Ar jūsų organizacija taiko inovacijas, gavusi rėmimą?
5. Kokias inovacijas taikote? Pateikite pavyzdžių.
6. Koks yra jūsų dabartinis finansavimo modelis ir kas jame keitėsi per pastaruosius 3–5 metus?
7. Kurie rėmimo tipai (finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis) realiai „sukūrė“ naujus formatus ar iniciatyvas? Prašome pateikti konkretų pavyzdį.

8. Ar rėmėjų etikos ar „brand safety“ kriterijai yra riboję galerijos programą ar menininkų atrankas? Kodėl?
- ☐ Taip
- ☐ Ne
9. Kaip šiuos iššūkius sprendėte?
10. Kokius KPI rodiklius pristatote rėmėjams (pvz. auditorijos dydis, įsitraukimas, pardavimai, socialinis poveikis)?
11. Kaip vertinate inovacijų grąžą?
12. Jei netektumėte 30–40 % rėmimo, kurias inovacijas išlaikytumėte pirmiausia? Kodėl?

III MINI MODULIS LIETUVOS KONTEKSTUI

1. Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?
2. Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?
3. Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai? (Pakomentuokite ir pateikite pavyzdžių).

3 PRIEDAS Tyrimo klausimynas rėmėjams

Gerb. Respondente,

Jūs kviečiami dalyvauti tyrime „Rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui“, kurio tikslas – išanalizuoti, kaip skirtingos rėmimo formos ir jų taikymo principai veikia galerijų gebėjimą kurti inovatyvų turinį, diegti naujus formatus bei prisitaikyti prie šiuolaikinių kultūrinių ir kūrybinių praktikų poreikių.

Tyrimu siekiama suprasti, kokį vaidmenį rėmimas atlieka galerijų strateginiuose procesuose: kaip jis padeda arba riboja inovacijų kūrimą, kokias sąlygas diktuoja rėmėjai, kokius KPI galerijos pristato partneriams, ir kaip rėmimo pobūdis keičia organizacijos veikimą bei ilgalaikę viziją.

Anketa yra anoniminė, o visi surinkti duomenys bus naudojami tik magistrinio darbo tyrimo tikslams.

Apklausos pildymas užtruks apie 30–40 minučių. Prašome atsakyti Jums tinkamiausius atsakymų variantus arba pateikti komentarus atviro tipo klausimuose.

Jeigu kiltų papildomų klausimų, galite kreiptis el. paštu: rugile.sabonyte@knf.stud.vu.lt
Ačiū, kad skiriate savo laiką ir prisidedate prie tyrimo!

I. IŽANGINIAI KLAUSIMAI

Kaip apibrėžtumėte sąvoką „rėmimas“ meno ir kultūros kontekste?

1. Kuo, jūsų nuomone, meno galerijų rėmimas skiriasi nuo sporto ar NVO rėmimo?
2. Kokias rėmimo formas taikote rėmime? (*finansinis, natūrinis, medijų, reklaminis, mišrus, kiti*)
 - ☐ Finansinis
 - ☐ Natūrinis
 - ☐ Medijų / komunikacijos
 - ☐ Reklaminis / partnerystės
 - ☐ Mišrus
 - ☐ Kitas (įrašykite) _____
3. Kaip suprantate „galerijų inovatyvumas“?
4. Kokiais bruožais turi pasižymėti inovatyvios galerijos?
5. Ar visos galerijos gali būti inovatyvios? Kodėl?
 - ☐ Taip
 - ☐ Ne
6. Kaip rėmimas gali prisidėti prie galerijų inovatyvumo?
7. Kurios rėmimo rūšys, jūsų manymu, dažniausiai prisideda prie inovacijų galerijose? Kodėl?

II RĖMĖJAI

1. Kokie yra pagrindiniai jūsų rėmimo motyvai. Kodėl?
 - ☐ Reputacija
 - ☐ auditorijos prieiga,
 - ☐ darbuotojų įsitraukimas
2. Kitas (įrašykite) _____
3. Ką jums reiškia „brand safety“ meno kontekste (Pakomentuokite)
4. Kokios meno darbų temos jums atrodo jautriausios? (Pakomentuokite)
5. Kokie KPI jums svarbiausi? (Pakomentuokite)
6. Kurie rėmimo formatai jums atrodo efektyviausi? Kodėl?
 - ☐ finansinis
 - ☐ natūrinis
 - ☐ medijų

☐mišrūs

7. Ar svarstote naujus rėmimo modelius? Pav. „Crowdfunding“, „Prenumeratos“.
(Pakomentuokite)
8. Kaip suprantate „Poveikio investavimas“.
9. Kokios rėmimo sąlygos jums būtų priimtinos? Kodėl?

III MINI MODULIS LIETUVOS KONTEKSTUI

1. Kaip nacionalinės rėmimo schemos veikia galerijos inovatyvumas (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?
2. Kaip savivaldybių rėmimo schemos veikia jūsų galerijos inovatyvumą (laikiškumas, biurokratija, kriterijai, poveikis kūrybai)?
3. Kokią reikšmę galerijos inovatyvumui/inovacijoms turi meno mugės, tarptautinės partnerystės ir skaitmeniniai kanalai? (Pakomentuokite ir pateikite pavyzdžių).

4 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

PRIEDAS NR. 4

Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

Darbo tema: Rėmimo įtaka meno galerijos veiklos inovatyvumui.

Su vadove suderinta: 2025.09.01

Studentės vardas, pavardė: Rugilė Sabonytė

Vadovės vardas, pavardė: Prof. Virginija Jurėnienė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Tikroji užduoties atlikimo data	Diplominio darbo vadovės(-o) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadove(-u); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 8 d.	Rugsėjo 8 d.		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	Rugsėjo 22 d.	Rugsėjo 20 d.		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	Spalio 13 d.		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto	Iki spalio 20 d.	Spalio 20 d.		

pateikimas darbo vadovui (-ei)				
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	Spalio 27 d.	Spalio 27 d.		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	Gruodžio 1 d.		
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	Gruodžio 15 d.	Nedalyvavau		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.	Sausio 3 d.		

5 PRIEDAS Galerijų/rėmėjų sutikimai dalyvauti tyrime

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- ~~- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo~~
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perfrazuojant
- ~~- tiesiogiai cituojant, be redagavimo, nurodant mano asmeninę informaciją~~
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perfrazuojant, nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- ~~- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu~~

Data: 2025 12 22

Tyrimo dalyvio (-ės) vardas, pavardė, parašas:

Evelina Januškaitė

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perfrazuojant, nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data: 2025 12 21

Tyrimo dalyvio (-ės) vardas, pavardė, parašas:

Arvydas Žalpus



SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perfrazuojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perfrazuojant, nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data: 2025 12 17

Tyrimo dalyvio (-ės) vardas, pavardė, parašas:

Jurgita Juospaitytė - Bitinienė



SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

Grytė Abdulajeva

Rinkodaros ir komunikacijos skyriaus vadovė

Norkus ir partneriai COBALT, advokatų profesinė bendrija

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė

- einamos pareigos / veiklos sritis

- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

~~-konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo~~

~~-konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą~~

- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perfrazuojant

~~-tiesiogiai cituojant, be redagavimo, nurodant mano asmeninę informaciją~~

~~-konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą, nurodant mano asmeninę informaciją~~

~~-konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perfrazuojant, nurodant mano asmeninę informaciją~~

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

~~-Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu~~

- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data: 2025 12 18

Grytė Abdulajeva



SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perfrazuojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą, nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perfrazuojant, nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data:

2025.12.22

Tyrimo dalyvio (-ės) vardas, pavardė, parašas:

Mindaugas Vanagas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Rugilės Sabonytės atliekamame tyrime Rėmimo įtaka meno galerijos inovatyvumui ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir kad šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: Rėmimo samprata, galerijos inovatyvumas ir rėmimo rūšys.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys

- Arnas Aukštikalnis
- Kūrybos vadovas
- UAB "360 IT"

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- Kūrybos vadovas

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Rugilės Sabonytės

magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perfrazuojant

Prieš viešinant studentės Rugilės Sabonytės magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data: 2025-12-22

Arnas Aukštikalnis

Dokumentą elektroniniu parašu
pasirašė ARNAS,AUKŠTIKALNIS
Data: 2025-12-22 10:38:02
Vieta: Vilnius
Kontaktinė informacija: Arnas
Aukštikalnis