

## KULTŪROS PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS

Audronė Pauliukevičiūtė, Alvydas Raipa

Kauno technologijos universitetas  
M. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas

Straipsnio tikslas – išnagrinėti kultūros programų ir projektų valdymo sistemą, remiantis valstybės finansuojamų kultūros programų vertinimu, atskirų kultūros projektų rezultatais, valstybinio kultūros finansavimo gairėmis, valdymo proceso apibūdinimu, kultūros projektų koordinavimo ir administravimo metodologija, pasaulinių kultūros programų tikslų analize ir kultūros politikos srities prioritetais globalizacijos iššūkių kontekste. Straipsnyje nagrinėjama aktuali kultūros politikos, kaip vienos iš sudėtingiausiai analizuojamų viešosios politikos sričių, problema – kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumas, apibūdinant teorinius ir praktinius problemos analizės aspektus. Pabrėžiama, kad siekdama tikslingai formuoti ir įgyvendinti kultūros politiką valstybė privalo orientuotis į visuomenės kultūrinių poreikių tenkinimo efektyvumą, kultūros problemų sprendimą, nuolatos vykdyti kultūros programų ir projektų monitoringą ir analizę, atsižvelgti į kintančios aplinkos poveikį kultūros politikai, siekti deramo politikos strategiškumo, tobulinti esamas politikas nuostatas bei aktyvinti tarptautinį kultūrinį bendradarbiavimą ir šalies dalyvavimą įvairiose pasaulinėse kultūros programose. Straipsnyje tvirtinama, jog tik deramas pasaulinis kultūros procesų integravimas, kultūrinės sklaidos vykdymas remiantis kultūros programų ir projektų valdymo kokybe ir rezultatyvumu artina valstybes pasaulinio kultūrinio integralumo link. Kiekvienos valstybės nacionaliniai kultūros prioritetai vienodai svarbūs siekiant užtikrinti kultūrinį tautų tapatumą.

**Reikšminiai žodžiai:** kultūros politika, valdymo efektyvumas, kultūros programa, nacionaliniai kultūros prioritetai, projekto valdymas.

**Keywords:** culture policy, management efficiency, culture programme, national culture priorities, project management.

### Įvadas

Sparčiai kintant įvairiems ekonomikos augimo tempams, atsižvelgiant į socialinių poreikių visumos pokyčius, technologinę raidą skirtingose valstybėse XXI a. ypač svarbu kreipti dėmesį į kultūros politikos, kaip vienos iš unikaliausių ir sudėtingiausiai valdomų viešosios politikos sričių, formavimą ir įgyvendinimą, vertinant įvairias praktikas, gretinant skirtingų valstybių kultūros politikos administravimo metodus, analizuojant kultūros programų ir projektų valdymą. Kultūros politika, kaip ir kitos sudėtinės viešosios politikos dalys, iš kurių verta išskirti socialinę politiką, – yra svarbūs veiksniai, lemiantys tolesnę pasaulinę valstybių raidą. Kultūros programos, išreiškiančios valstybių tikslus, problemų kultūrinėje srityje sprendimo me-

todus ir priemones – vieni pagrindinių viešosios politikos elementų, strateginių dokumentų, kurie atspindi esminius valstybinius kultūros politikos prioritetus.

Kultūros programų ir projektų valdymas pagrįstai privalo būti siejamas su tikslinga kultūros programų formavimo kontrole bei koordinavimu, atsižvelgiant į nacionalinių strategijų tikslus, konkrečios šalies, kaip regiono kultūrinių poreikių individualumą bei taikant geriausias pasaulines praktikas. Straipsnio tikslas – išanalizuoti kultūros programų ir projektų valdymą, remiantis valstybės finansuojamų kultūros programų tikslų analize ir apibūdinimu, atskirų kultūros projektų rezultatais, valdymo proceso nagrinėjimu. Tyrimo objektas – kultūros programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, bei kultūros projektų, taip pat tarptautinių

kultūros programų valdymo sistema. Numatytam darbo tikslui pasiekti keliami uždaviniai: apibūdinti kultūros programų ir projektų sampratą, identifikuojant kultūros programų ir projektų teorinį valdymo pagrindą, išvelgti programų ir projektų valdymo modernizavimo galimybes Lietuvoje ir tarptautiniu mastu, nagrinėti kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo aspektus, pateikiant pasaulinių kultūros programų pavyzdžių, analizuojant jų tikslus bei vykdomos veiklos svarbą kultūros tarpvalstybiniam plėtros procesams. Kultūros politika tiesiogiai siejama su visuomenės kultūrinių poreikių tenkinimu, todėl straipsnyje siekiama apžvelgti kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumą. Analizei taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analize norima apibūdinti kultūros programų ir projektų valdymo esmę; analizuojant antrinius duomenis (oficialiuose interneto šaltiniuose pateiktus) siekiama apžvelgti iš Lietuvos Respublikos biudžeto finansuojamas kultūros programas ir projektus bei pasaulinių kultūros programų gaires, taip pat taikyti teisės aktų, lyginamasis ir sisteminės analizės metodai.

### **Kultūros programų ir projektų samprata – teorinis valdymo pagrindas**

Kultūros programų ir projektų sąvokų mokslinėje literatūroje vartojama ne viena. Visuotinai pripažįstamos kultūros programos samprata aprėpia dvi sąvokas – kultūros ir programos. Kultūra (lot. *cultura* – ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, garbinimas) – socialinė sistema, garantuojanti materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą; kultūra apibūdina visuomenės raidos lygį [24]. Viena esminių naujosios viešosios vadybos (NVV) nuostatų yra struktūrinis valdymas, leidžiantis numatyti ilgalaikius valstybės strateginius tikslus ir sutelkti šalies išteklius jiems įgyvendinti. Tam tikslui būtina parengti efektyvias viešąsias programas ir projektus, sukurti struktūras, kurios tai įgyvendintų, garantuoti išteklius, užsitikrinti suinteresuotųjų paramą. Kitaip tariant, viešojo programa – tai dokumentas, kuriame fiksuojama procedūrų ir taisyklių visuma, nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės, lėšos ir tikėtinas programos poveikis [2, p. 4]. Valstybių finansuojamos kultūros programos apibrėžia nacionalinius tikslus įvairiose kultūros srityse ir tų tikslų siekimo būdus, taip pat tampa esminėmis kultūros projektų vykdytojų gairėmis bei nuostatais, siekiant valstybinio dalinio kultūros projektų finansavimo. W. Parsons (2001)

teigė, kad viešosios politikos mokslų orientacija pripažįsta, jog viešojo politika ir problemos, kurios jai rūpi, nėra sudėliotos į griežtai apibrėžtas akademinio tyrimo rubrikas [16]. Kultūros programų ir projektų valdymas bei analizė taip pat sietini su įvairiomis orientacijomis. Žinomas projektų vadybos specialistas J. Turneris projektą apibūdina kaip kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimties, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų siekiant naudingų pokyčių [6, p. 49]. W. N. Dunn'o (2006) nuomone, pagrindinis politikos analizės tikslas yra tobulinti politikos formavimą [3, p. 68]. Siekiant tobulinti kultūros programų ir projektų valdymą, efektyviau taikyti jo metodus, būtina ne tik koordinuoti, bet ir kontroliuoti jų įgyvendinimą.

Kultūros politikoje analizės padeda vertinti programas ir projektus kokybiniu ir kiekybiniu aspektais. Kultūros politikos, kaip viešosios politikos srities, analizė siejama su tokiais viešosios politikos tyrinėtojais, kaip W. N. Dunn ir W. Parsons; kultūros raidos teoretikais ir kultūros politikos vertintojais; H. Rauhe, Ch. Demmer, H. P. Reinecke, A. J. Wiesand, P. Bendixen, P. Fuchs, Th. Heinze, M. Dragičević-Šešič, B. Stoikovič ir kt. Žinomi lietuvių kultūros politikos mokslininkai: K. Stoškus, E. Žalpis, L. Vilkončius, Ž. Simonavičienė, V. Kančys, A. Paulavičiūtė, I. Kuizinienė, E. Bulevičius ir kt. Tačiau kultūros programų ir projektų analizei Lietuvoje vis dar skiriama nepakankamai dėmesio. Efektyvus kultūros programų ir projektų valdymas – tai užsibrėžtų tikslų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis per trumpiausią laiką, tinkamiausių sprendimų visuma srities problemoms spręsti, padedanti rezultatyviai planuoti, koordinuoti, organizuoti, vykdyti ir kontroliuoti veiklą. Viešojo administravimo, kaip visuomenės teorijos ir praktikos, socialinė, ekonominė, politinė ir kultūrinė aplinka savita. Viešosios politikos ir viešojo administravimo santykių lygmuo dažnai suvokiamas kaip politikos ir administravimo funkcijos, jų tarpusavio santykiai, viešojo administravimo politinis kontekstas [22, p. 11]. Taigi viešojo administravimo veiksmų poveikį politikai visuomenė ir net patys administratoriai gali laikyti protinių, juridinių ir techninių kriterijų pritaikymu politikos klausimams, jei toks taikymas gali padėti surasti ir realizuoti geresnius sprendimus. Toks loginių sprendimų atlikimas dar labiau sustiprėja demokratinėje visuomenėje, valstybės valdymo aparatą siekiant išlaikyti neutralų valdančiųjų partijų atžvilgiu [16, p. 5–6]. Ypač svarbu, jog jau patvirtintos kultūros programos ar kultūros strateginės nuostatos nekistų iš esmės į valdžią atėjus naujiems valdantiesiems,

nes tuomet neišvengiama kultūros programų įgyvendinimo „antiharmonijos“, trikdomi jau pradėti įgyvendinti projektų veiklos planai.

Tiesiogiai viešoji politika dažniau suprantama kaip tai, ką valdžios institucijos atlieka, o ne tai, ką yra numaćiusios ar planuoja, ruošiasi daryti. Įstatymo priėmimas ar pakeitimas savaimė negarantuoja to įstatymo įgyvendinimo sėkmės ir greitų pokyčių. Būtiną viešosios politikos funkcija – užtikrinti priimtų įstatymų ir nutarimų vykdymą. Todėl viešosios politikos pajėgumas labai priklauso ir nuo politinių sprendimų realizavimo [1, p. 46–49]. Kultūros politikos rezultatai yra tiesiogiai veikiami politinių sprendimų kultūros srityje.

Su kultūros politikos įgyvendinimu Lietuvoje siejamos šios institucijos, atsakingos ir už kultūros politikos modelio taikymo efektyvumą: Lietuvos Respublikos Seimas, atsakingas už kultūros politikos įstatymų bazės formavimą; Lietuvos Respublikos Vyriausybė sudaro veiklos programą, numato pagrindinius tikslus ir užduotis kultūros srityje; Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai tenka svarbiausias vaidmuo kultūros srityje – kultūros politikos planavimas, koordinavimas, kontroliavimas, finansavimas ir vykdymas; apskričių viršinių administracijų; savivaldybių institucijos, kurios atsakingos už kultūros plėtojimą, vietinių kultūros organizacijų finansavimą ir priežiūrą [8]. Lietuvos kultūros politikos formavimą atspindi ne tik Lietuvos Respublikos Konstitucijos vertybinės orientacijos, su kultūra susiję įstatymai, bet ir 2001 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos „Kultūros politikos nuostatos“. Jų pagrindiniai tikslai yra šie: išsaugoti ir puoselėti nacionalinės kultūros tapatumą; skatinti kūrybinę veiklą ir meno įvairovę; plėtoti informacinę visuomenę; skatinti nacionalinės kultūros atvirumą; sudaryti visuomenei sąlygas dalyvauti kultūroje ir ją vartoti [12]. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2007–2009 metų strateginiame veiklos plane (2007) pabrėžiama, kad šalies kultūra turi kuo praturtinti pasaulio kultūrą ir sugeba atsiverti kitų kultūrų patirčiai. Tačiau integracija, suteikdama naujų galimybių, dar akivaizdžiau pabrėžia valstybės atsakomybę už Lietuvos kultūros gyvybingumą, savitumą ir konkurencingumą [10]. Pagrindiniai valstybės raidos strateginiai dokumentai sudaro pakankamas politines prielaidas demokratiškam, sistemiskam ir nuosekliam valstybės kultūros politikos įgyvendinimui. Valstybės ilgalaikėje raidos strategijoje, Nacionalinio saugumo strategijoje, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje pabrėžiama, jog kultūra yra susijusi su svarbiausiais valstybės raidos prioritetais – žinių visuomenės plėtra, naciona-

linio saugumo užtikrinimu, darniu valstybės ūkio vystymu, tausojant nacionalinius, tarp jų ir kultūrinius, išteklius [11]. Valstybės nacionalinių kultūros politikos krypčių išsaugojimas yra svarbus kultūrinio tautų tapatumo puoselėjimo veiksnys. Viena esminių Lietuvos kultūros politikos grėsmių – tai, kad nėra visuotinai pripažįstamos, gerai suformuluotos ilgalaikės kultūros politikos strategijos. L. Vilkončius (2007) teigė, kad valstybės nacionalinės kultūros politikos kryptys priklauso nuo tos šalies bendrosios politinės, ekonominės ir kultūrinės būklės [26]. Kiekvienas kultūros politikos modelis atspindi konkrečios valstybės kultūros bendrąsias vystymosi ir vystymo strategijas ir jų mechanizmus. Siekiant įvertinti kultūros programų ir projektų valdymo sistemą būtina suvokti, jog kultūros programos ir projektai Lietuvoje įgyvendinami atsižvelgiant į pasirinktą valstybinį kultūros politikos modelį. Lietuvoje vadovaujamosi *valstybinių – biurokratinių* kultūros politikos modelių. Jam būdinga valstybinė kultūros reiškinų, jų „gamybos priemonių“ ir platinimo nuosavybė [25]. Kultūros politikos modelių taikymo tikslingumas atsiskleidžia analizuojant ir valstybinių kultūros programų valdymą bei kultūros projektų rezultatus.

### **Programų ir projektų valdymo modernizavimas Lietuvoje ir tarptautiniame kontekste**

Svarbi šalies kultūrinių poreikių tenkinimo būdų ir metodų visuma – kultūros politika, remiasi viešosios politikos teorijų praktiniu taikymu, konkrečios valstybės kultūrinio savitumo bei kultūrinės situacijos suponuojamais sprendimais, šalies prioritetais nacionalinės kultūros puoselėjimo ir išsaugojimo klausimais ir atsiskleidžia per kultūros programas bei projektus. K. Stoškaus (2005) nuomone, dėl neefektyvaus kultūros politikos įgyvendinimo pagrindinė kaltė neturėtų būti priskiriama visuomeninėms organizacijoms, nes už jas yra svarbesni atsakingi valdžios pareigūnai [23]. Pagrindinę kultūros programų įgyvendinimo atsakomybę siejant su viešojo sektoriaus subjektų veikla, reikėtų atkreipti dėmesį, jog programų rengimas bei projektų tikslų atitiktis numatytiesiems programose dažnai yra paveikti ir pasaulinių kultūros programų įgyvendinimo praktikos. Lietuvoje paramos kultūriniam projektams dažniausiai prašoma iš Europos Sąjungos ir tarptautinių fondų, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos ar savivaldybių. Programų bei organizacijų, remiančių įvairias kultūros sritis ar tam tikrus kultūros projektus, indėlis į Lie-

tuvos kultūros politikos formavimą bei įgyvendinimą yra itin svarbus. Viena pagrindinių tarptautinių kultūros prioritetus apibrėžiančių programų yra Europos Sąjungos programa „Kultūra“ (2007–2013 m.). Jos veiksmų sritys: parama kultūrinei veiklai: daugiamečiai tarptautinio bendradarbiavimo projektai; literatūros vertimai; specialieji veiksmai: „Europos kultūros sostinės“, apdovanojimai, bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis ir tarptautinėmis organizacijomis; parama institucijoms, teikiančioms kultūrinės paslaugas ar projektus Europos lygiu kultūros srityje; organizacijų, atliekančių politikos vertinimą ir poveikio analizę kultūros politikos srityje, tinklų kūrimas [5, p. 148]. Kitos ne mažiau svarbios tarptautinės pasaulinės kultūros programos:

- „Europos ekonominės erdvės (EEE) ir Norvegijos finansiniai mechanizmai“ – Europos kultūros paveldo išsaugojimas, įskaitant viešąjį transportą, taip pat miestų atnaujinimas;
- „Media 2007“ (2007–2013 m.) – Europos vaizdo ir garso rėmimo programa, finansuojanti kino profesionalų mokymus, vaizdo ir garso kūrinių parengiamuosius darbus, vaizdo ir garso kūrinių platinimą ir propagavimą, bandomuosius projektus skatinant naujųjų technologijų plėtrą ir taikymą [5, p. 151]. Programos biudžetas yra 755 mln. eurų [19]. Tikslai: išsaugoti ir stiprinti Europos kultūrų ir kalbų įvairovę ir kinematografinį bei audiovizualinį paveldą, užtikrinti jų prieinamumą visuomenei ir skatinti kultūrų dialogą; didinti Europos audiovizualinių kūrinių platinimą ir sklaidą; stiprinti Europos audiovizualinio sektoriaus konkurencingumą [19];
- „Europos audiovizualinio sektoriaus rėmimo programa“ – padeda audiovizualiniams kūriniams pasiekti Europos ir tarptautinę auditoriją, remiant nacionalinių sklaidos institucijų bendradarbiavimą;
- „Europa piliečiams“ (2007–2013 m.) – Europos Sąjungos programa, skirta aktyviam Europos pilietiškumui skatinti. Jos tikslai: suteikti piliečiams galimybę veikti kartu ir dalyvauti kuriant artimesnę, kultūrų įvairovės pagrindu suvienytą ir praturtintą Europą, ugdyti europietišką identitetą, grindžiamą bendromis vertybėmis, istorija ir kultūra; stiprinti Europos piliečių tarpusavio supratimą, kalbų įvairovę, kultūrų dialogą. Programai skiriamas bendras 215 mln. eurų biudžetas visam laikotarpiui [17];
- Europos Sąjungos programa „Veiklus jaunimas“ – suteikia jauniems žmonėms neforma-

laus ugdymo(-si) galimybes bei finansines subsidijas jų inicijuotiems bei įgyvendinamiems projektams, skatina Europos šalių jaunimo bendradarbiavimą. Programos reikmėms septyneriems metams (nuo 2007 m.) skirta 885 mln. eurų. Jos tikslai: skatinti aktyvų jaunų žmonių pilietiškumą, ugdyti solidarumo jausmą ir toleranciją, tarpusavio supratimą; prisidėti prie paramos sistemų, kuriomis remiama jaunimo veikla, kokybės gerinimo ir pilietinės visuomenės organizacijų jaunimo reikalų srityje veiksnio didinimas [20];

- „Mokymosi visą gyvenimą programa“ – remia mokymosi galimybes nuo vaikystės iki senatvės ir apima visas ugdymosi pakopas. Programos koordinatorius Lietuvoje – Švietimo mainų paramos fondas. Programos trukmė yra 2007 m. sausis – 2013 m. gruodis. Bendras biudžetas yra 6,9 milijardai eurų, kryptys: „Comenius“ – mokyklinis ugdymas; „Erasmus“ – aukštasis mokslas; „Leonardo da Vinci“ – profesinis mokymas; „Grundtvig“ – suaugusiųjų švietimas; „Jean Monnet“ programa – mokymai, moksliniai tyrimai ir svarstymai [14];
- Europos Bendrijų iniciatyva „Interreg“ – tikslas remti pasienio, tarptautinių ir tarpregioninių bendradarbiavimą, skatinant darnią, subalansuotą ir tvarią visos Europos Sąjungos teritorijos plėtrą [18];
- Šiaurės ministrų tarybos biuro programos „Closer Culture Neighbours“ ir „Sleipnir“ – tai stažuotčių programos jauniems (iki 35 m.) profesionaliems kultūros vadybininkams [5, p. 153].

Tarptautinių kultūros programų esminis bruožas – integralumo siekis, daugiakultūriškumo aktyvinimas, kultūros sklaida, tarptautinis bendradarbiavimas ir kultūrų dialogas. Europos Sąjungos struktūrinių fondų reglamentai neišskiria kultūros kaip atskiro investicijų prioriteto, todėl ir Lietuvos kultūros ministerija nėra tarpinė institucija įsisavinant struktūrinių fondų lėšas, o tai sunkina galimybes panaudoti fondų lėšas kultūrai finansuoti Lietuvoje. Su kultūra susiję Lietuvos projektai 2004–2006 m. gavo tik apie 4 proc. Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos (apie 124 mln. Lt). Nuo 2004 m. apskričių administracijoms skiriamos lėšos kultūrai regionuose plėtoti, tačiau lėšų poreikis regionuose pranoksta galimybes [11]. Lietuvos kultūros projektų vykdytojai taip pat orientuojasi ir į valstybės finansuojamų Lietuvos kultūros ministerijos kuruojamų programų paramą [11].

Siekdama užtikrinti nuoseklų valstybės kultūros politikos įgyvendinimą Kultūros ministerija rengia kompleksines analizuojamas kultūros sričių programas: kultūros programos, finansuojamos iš valstybės biudžeto lėšų, kuruojamos Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos: Etninė kultūra; Kinas; Knygos meno konkursas; Kultūros rėmimo fondas; Leidyba; Regionų kultūra; Lietuvoje rengiami tęstiniai tarptautiniai meno renginiai; Profesionalaus muzikos meno atlikėjų tarptautiniai konkursai; Lietuvos nacionalinių kultūros ir meno premijų laureatų kūrybos sklaida; Valstybės šventės ir istorinės datos; Valstybės stipendijos; Lietuvos šiuolaikinės populiariosios muzikos sklaidos projektai; Muziejų apsaugos stiprinimas; Nauji muzikos ir dramos kūriniai; Muzikos ir scenos kūrinių įrašų ir natų leidybos projektai; Muziejinės veiklos, Bibliotekų plėtos, Lituanistikos tradicijų ir paveldo įprasminimo, Meno kūrėjų organizacijų kūrybinių programų, Muziejinių vertybių išsigijimo, Profesionalaus scenos meno, Profesionalaus scenos meno projektų sklaidos išlaidų dalinio kompensavimo, Profesionalaus meno sklaidos regionuose, NVO, Paramos jauniems menininkams, Skaitymo skatinimo, Kultūros informacijos centrų plėtos, Kultūros vertybių paieškos užsienyje, Lietuvos įvaizdžio formavimo, Lietuvių literatūros sklaidos, Vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos, Tarptautinio kultūrinio bendradarbiavimo programos [9]. Kiekvienai iš kultūros programų parengtos projektų lėšų skyrimo taisyklės. Jų bendrosios nuostatos apibrėžia atitinkamos programos projektų, finansuojamų valstybės biudžeto lėšomis, paraiškų pateikimo, svarstymo, lėšų skyrimo, panaudojimo ir atsiskaitymo už jas tvarką. Kultūros programų ir kultūros projektų ryšys nenuginčijamas, tik atitinkantys programinius reikalavimus bei prioritetus projektai gali siekti dalinio valstybės finansavimo. Nuo finansinio projekto biudžeto tiesiogiai priklauso jo idėjų realizavimo kokybė. Tačiau kultūros projekto sėkmė priklauso ne tik nuo jo misijos orientavimosi į visuomenės kultūrinių poreikių tenkinimą, atitikties nacionalinių kultūros programų gairėms, nekintančio biudžeto, bet ir valdymo efektyvumo. Lietuvoje kultūros ministerijos finansuojamos programos yra diferencijuotos, jose apibrėžtos įvairių tikslinių grupių kultūrinių poreikių tenkinimo alternatyvos. Iš Lietuvos kultūros ministerijos kuruojamų kultūros programų vertėtų išskirti šias programas, kurių pavyzdžiu galima vertinti bendrąjį programinį kontekstą, programų struktūros elementus:

- „Meninės kūrybos plėtra ir sklaida Lietuvoje ir užsienyje“ – programos tikslai: puoselėti ir

plėtoti profesionalų scenos meną, kino meną; supažindinti visuomenę su šiuolaikinio meno tendencijomis; skatinti meno kūrėjų kūrybinę raišką ir jos pristatymą visuomenei; užtikrinti autorių teisių ir gretutinių teisių apsaugą. Profesionalusis menas yra viena pagrindinių nacionalinės kultūros dalių, atspindinti kūrybiškumo, meno įvairovės ir kūrybos laisvės įtvirtinimo valstybės gyvenime lygį, laiduojanti tautos kultūros savitumą ir jos tęstinumą [11];

- „Lituanistikos tradicijų ir paveldo įprasminimo programa“, kurios tikslas sudaryti sąlygas išsaugoti ir skleisti lituanistikos tradicijas bei paveldą;
- „Paveldo istorinės ir kultūrinės atminties išsaugojimo programa“ siekiama paminėti valstybės istorijoje ir kultūroje reikšmingas datas, sukaktis, pagerbti iškiliausius Lietuvos kultūros, meno, politikos, mokslo veikėjus, kurių dėka pati valstybė sustiprėjo, pakilo jos tarptautinis autoritetas, paspartėjo kultūros, švietimo, mokslo raida [10];
- „Valdovų rūmų atstatymo programa“. Jos tikslas yra remiantis archeologiniais, istoriniais, moksliniais ir architektūriniais tyrimais, vadovaujantis šiuolaikiniais tarptautiniu mastu pripažintais paminklotvarkos ir paminklo saugos principais bei nuostatomis atkurti Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmus [10].

Kiekvienos iš valstybinės reikšmės kultūros programų valdymas yra svarbus ir reikalauja efektyviai naudoti laiko bei įvairius kitus išteklius. Kultūros ministerija siekia, kad augant valstybės biudžetui ne mažesne procentine išraiška augtų ir biudžetinio finansavimo indėlis į kultūrą. Didesnis projektų finansavimas padėtų gerinti ir projektų valdymą. Valstybės biudžeto lėšos yra pagrindinis šaltinis valstybinėms kultūros įstaigoms išlaikyti, įvairių kultūros sričių kompleksinėms programoms bei konkursų būdu finansuojamiems kultūros ir meno projektams įgyvendinti. Pastaraisiais metais valstybės Kultūros ministerijos biudžetas didėjo: 2004 m. – 123 178 tūkst. Lt, 2005 m. – 156 024 tūkst. Lt, 2006 m. – 165 826 tūkst. Lt, 2007 m. – 198 013 tūkst. Lt, 2008 m. – 276 827 tūkst. Lt. Valstybės kapitalo investicijos yra pagrindinis kapitalo investicijų į kultūros įstaigas šaltinis [11]. Kultūros programų rezultatus iš dalies galima vertinti apžvelgiant valstybės finansuojamų projektų sąrašus ir analizuojant projektų įgyvendinimo ataskaitas. 2009 m. valstybės biudžeto lėšomis numatyta iš dalies finansuoti šiuos Lietuvoje rengiamus

tęstinius tarptautinius meno renginių projektus: Kauno bienalė „Textilė 09“ (95 000 Lt); XIX tarptautinis džiaz festivalis „Kaunas Jazz 2009“ (95 000 Lt); „XIV Pažaislio muzikos festivalis“ (200 000 Lt); X Baltijos tarptautinė meno trienalė „Miesto istorijos“ (90 000 Lt); Tarptautinis mažųjų kino formų festivalis „Tinklai“ (80 000 Lt); „Kristupo vasaros festivalis“ (190 000 Lt); Tarptautinis poezijos festivalis „Poezijos pavasaris“ (75 000 Lt); Vilniaus tarptautinis kino festivalis „Kino pavasaris“ (155 000 Lt); Tarptautinis šiuolaikinės muzikos festivalis „Gaida 2009“ (170 000 Lt); Vilniaus tarptautinis teatro festivalis „Sirenos‘09“ (250 000 Lt). Iš viso Lietuvoje rengiamiems tarptautiniams meno renginiams 2009 m. skirta 1 890 000 Lt [4]. Kultūros projektų finansavimas atskleidžia ne tik valstybinius prioritetus orientuojant vieną ar kitą kultūros sritį pažangos link, bet ir parodo šalies siekį investuoti į tęstinumą bei išskirtinę reikšmę turinčius kultūrinius projektus.

### **Kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumas**

Viešojo administravimo efektyvumas suprantamas kaip efektyvi viešoji veikla, racionalus išteklių naudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje – tai kompleksinė problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų teikiant viešąsias paslaugas [21, p. 14]. Kultūros programų ir projektų valdymą būtina nuolat tobulinti, pasitelkiant gerą tarptautinių programų ir projektų valdymo patirtį, siekiant orientuoti valdymo lygius, jų kokybę didesnio efektyvumo link – operatyviau priimant sprendimus, vykdant nuolatinę politikos rezultatų stebėseną, koordinuojant visus programos ir projekto valdymo lygius vienodai rezultatyviai, atsižvelgiant į kontrolės teikiamą naudą bei išvada, neatsiribojant nuo kultūros įgyvendinimo aplinkos pokyčių, vykdant aplinkos monitoringą ir kooreguojant sprendimus remiantis išorine kitų reiškinių bei politikų įtaka. Komandinis darbas, projekto organizatorių nuolatiniai pasitarimai problemineis projekto valdymo klausimais, projekto vadovo kompetencija ir kvalifikacinių gebėjimų efektyvus taikymas – taip pat vieni esminių projekto valdymo kokybės garantų.

Tikslai, kurių siekia organizacija, pasirinkdama projektinio darbo metodus, lemia projekto valdymą, finansavimą, santykį su organizacijos struktūra ir ištekliais [7, p. 7]. Kultūros politikoje ypač svarbu, jog tikslai būtų vienodai suvokiami visų pro-

gramų valdytojų ar projektų vykdytojų, kadangi esant skirtingoms tikslų interpretavimo galimybėms galimi sėkmingo įgyvendinimo trikdžiai. Esminius lėšų valdymo aspektus būtina perprasti planuojant projektą ir rengiant biudžetą, kad vėliau įgyvendinant būtų išvengta kai kurių projekto lėšų valdymo problemų. Kadangi finansinis kultūros projekto biudžeto realumas yra svarbi sąlyga, įrodanti projekto vykdytojų kompetenciją ir užvalga lėšų panaudojimo tikslingumo klausimais, biudžeto svarstymas tampa itin svarbiu projektų vertinimo etapu. Projekto biudžetas sudaromas vadovaujantis nustatyto lėšų poreikiu ir paraišką vertinančio fondo reikalavimais biudžetui [7, p. 21]. Projekto biudžeto planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą taip pat reikalinga tobulinti atsižvelgiant į fondų pateikiamas esmines projekto paraiškų pildymo pastabas.

Įvairių kultūros sričių programų ir projektų valdymas nėra tapatus, kadangi skirtingose srityse taikytini saviti metodai, tačiau esminiai tiek viešajame sektoriuje, tiek neretai versle taikomi efektyvumo siekimo būdai valdymo procesus gali aktyvinti, jei pasirenkami kultūros programų ir projektų valdymo sprendimai atitiks realias galimybes, išnaudos pranašumus ir pateiks vertingas išvadas bei siūlymus, padedančius išvengti grėsmių. Kultūros programų ir projektų valdyme galimi nenumatyti nesėkmių atvejai, veikiami nenugalimos jėgos aplinkybių. Tačiau siekti tobulinti kultūros programų, kaip nacionalinius prioritetus atspindinčių dokumentų, ir kultūros projektų, kaip programų įgyvendinimo instrumentarijų, valdymą yra reikšminga ir aktualu valstybių pasauliniams vaidmenims kurti. Kultūros projektai daugeliu atveju atlieka socialinę ir edukacinę funkcijas, jų ryšys su valdžios institucijomis yra neišvengiamas. Tai nėra būdinga veiklai, kuri yra orientuota tik į rinkos poreikius. Efektyvi jų veikla priklauso nuo daugybės valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo [27, p. 50–51]. Lietuvai minint šalies vardo tūkstantmetį ir organizuojant „Vilniaus – Europos kultūros sostinės 2009“ programos renginius, tarp artimiausių kultūros politikos prioritetų – siekis užtikrinti išskirtinio masto nacionalinių ir tarptautinių Lietuvos kultūros sklaidos ir pristatymo projektų įgyvendinimą [13]. Analizuojant kultūros programų ir projektų valdymą pastebimas tobulinimo poreikis. Tai liudija esamos kultūros programų ir projektų valdymo problemos: nėra vienos tinkamai suformuluotos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos, aplinkos poveikio galimybių studijų, valdymas orientuojasi į trumpalaikius rezultatus, stokojama kultūros politikos formavimo

bei įgyvendinimo procesų analizių, nepakankamai perimama geroji užsienio valstybių kultūros programų ir projektų valdymo patirtis.

## Išvados

1. Kultūros programos ir projektai globalėjančiame pasaulyje virsta esminiais viešosios politikos įgyvendinimo elementais, nuo kurių valdymo teorinio pagrindo efektyvių taikymo galimybių priklauso kultūros politikos tikslų įgyvendinimas. Valstybių finansuojamos kultūros programos apibrėžia nacionalinius tikslus ir šių tikslų siekimo būdus įvairiose kultūros srityse.

2. Kiekviena kultūros programa ar projektas turi būti valdomi remiantis tik konkrečiai programai ar projektui tinkamomis valdymo gairėmis, teoriniai kultūros programų ir projektų valdymo aspektai, jų nuolatinė analizė, gerosios praktikos perėmimas turi kreipti projektų/programų valdytojų ir įgyvendintojų dėmesį į efektyvesnio programų valdymo praktikas. Nuolatinis programų įgyvendinimo monitoringo vykdymas bei strategiškumo kriterijų vertinimas padeda suvokti esamų kultūros politikos uždavinių realizavimo galimybių visumą bei atkreipia dėmesį į aplinkos poveikio kuriamas grėsmes, skatina nuolatos peržiūrėti ir tobulinti programų ir projektų valdymą, gilintis į naujai galimų sukurti programų prielaidas ir reikalingumą.

3. Programų bei organizacijų, remiančių įvairias kultūros sritis ar tam tikrus kultūros projektus indėlis į Lietuvos kultūros politikos formavimą bei įgyvendinimą yra nenuginčijamas. Tačiau Europos Sąjungos struktūrinių fondų reglamentai neišskiria kultūros kaip atskiro investicijų prioriteto, todėl ir Lietuvos kultūros ministerija nėra tarpinė institucija įsisavinant struktūrinių fondų lėšas, o tai apsunkena galimybes panaudoti fondų lėšas kultūrai finansuoti Lietuvoje. Pagrindine kultūros programų įgyvendinimo atsakomybę siejant su viešojo sektoriaus subjektų veikla, programų formavimas bei projektų tikslų atitiktis programose įvardytiesiems dažnai yra paveiktas ir pasaulinių kultūros programų įgyvendinimo praktikos.

4. Kultūros politikos rezultatai yra tiesiogiai veikiami politinių sprendimų kultūros srityje bei kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumo ir kokybės. Lietuvoje kultūros politikos tęstinumas nėra pakankamas – nėra tinkamos ilgalaikės kultūros politikos strategijos, tačiau vykdomos valstybinės reikšmės kultūros programos ir kultūrinių projektų finansavimo rodikliai rodo, jog kultūros politika Lietuvoje orientuojasi į daugelio sri-

čių kultūros problemų sprendimą, skirtingų visuomenės grupių kultūrinių poreikių tenkinimą. Tai patvirtina, jog valstybėje kultūriniai tikslai nėra nuvertinami.

5. Kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumas – ypač svarbus kintant visuomenės kultūriniais poreikiams bei valstybinės kultūros politikos prioritetams. Efektyvumo tobulinimas šioje srityje turi būti siejamas su nuolatine programų ir projektų valdymo analize, kontrole ir auditu, novatoriškais valdymo metodais. Politinio kultūros programų ir projektų valdymo konteksto vertinimas taip pat reikšmingas siekiant didinti kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumą, nes viešoji politika neįgyvendinama arba iš dalies neįgyvendinama dažniausiai todėl, kad ji nėra tinkamai suformuluota.

## Literatūra

1. Anderson, J. *Public Policymaking*. Boston: Princeton, 1994.
2. Bučinskas A. Raipa A. Staponkienė J. Viešosios programos naujojo viešojo valdymo struktūroje. *Tiltai*. 2004. Nr. 2, 1–10.
3. Dunn W. N. *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo liber, 2006.
4. Guy, P. *The Politics of Bureaucracy*. New York: Longman Publishers USA, 1995.
5. Įsakymas dėl 2009 m. valstybės biudžeto lėšų skyrimo Lietuvoje rengiamiems testinių tarptautinių meno renginių projektams. [http://www.muza.lt/go.php/lit/Lietuvoje\\_rengiami\\_testiniai\\_tarptautini/234](http://www.muza.lt/go.php/lit/Lietuvoje_rengiami_testiniai_tarptautini/234) [2009 m. sausio 20 d.].
6. Jatkauskas J. Projekto rezultatyvumo ir tęstinumo pagrindimas, projektinių fondų paieška. *Kultūros įstaigų projektų valdymas*/ Red. kol L. Kublickienė, E. K. Sviklas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007. 113–156.
7. Kaziliūnas A. Projekto auditas ir baigimas. Viešoji politika ir administravimas. 2008, Nr. 24. 49–60.
8. Kuizinienė I. Bendrieji projektinių paraiškų rengimo principai ir jų pritaikymas rengiant su kultūra susijusius projektus, projekto komandos formavimas ir valdymas. *Kultūros įstaigų projektų valdymas*/ Red. kol L. Kublickienė, E. K. Sviklas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007. 7–41.
9. Ladek A. *Kodėl nereikėtų stebėtis kultūros valdymu Lietuvoje?* [http://www.politika.lt/index.php?cid=9299&new\\_id=1988742](http://www.politika.lt/index.php?cid=9299&new_id=1988742) [2008 vasario 18 d.].
10. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos finansuojamos programos. <http://www.muza.lt/index.php?1662265067> [2009 m. vasario 20 d.].
11. *Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2007–2009 metų strateginis veiklos planas*. [http://www.muza.lt/go.php/lit/2007\\_2009\\_m.\\_strateginis\\_veiklos\\_planas/195](http://www.muza.lt/go.php/lit/2007_2009_m._strateginis_veiklos_planas/195) [2009 m. vasario 15 d.].

12. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2008–2010 metų strateginis veiklos planas. [http://www.muza.lt/go.php/lit/2008\\_2010\\_m\\_strateginis\\_veiklos\\_planas/279](http://www.muza.lt/go.php/lit/2008_2010_m_strateginis_veiklos_planas/279) [2009 m. vasario 20 d.].
13. Lietuvos Respublikos kultūros politikos nuostatos. [http://www.lrkmlt/go.php/lit/Lietuvos\\_kulturos\\_politikos\\_nuostatos\\_54/6/105/112](http://www.lrkmlt/go.php/lit/Lietuvos_kulturos_politikos_nuostatos_54/6/105/112) [2009 m. sausio 30 d.].
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaita. <http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/2007-metu-veiklos-ataskaita.pdf> [2009 m. vasario 20 d.].
15. Mokymasi visą gyvenimą programa. <http://www.durys.org/lt/?pid=102> [2009 m. vasario 17 d.].
16. Parsons W. *Viešoji politika – politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas, 2001.
17. Programa „Europa piliečiams“. <http://www.durys.org/lt/?pid=109> [2009 m. vasario 20 d.].
18. Programa „Interreg III“ Lietuvoje 2004–2006 m. <http://www.interreg.lt/> [2009 m. vasario 20 d.].
19. Programa „Media 2007“. <http://www.durys.org/lt/?pid=100> [2009 m. vasario 15 d.].
20. Programa „Veiklus jaunimas“. <http://www.durys.org/lt/?pid=101> [2009 m. kovo 5 d.].
21. Raipa A. *Viešojo administravimo efektyvumo turinys. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2007. P. 8–35.
22. Raipa A. Viešoji politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2007. 17–42.
23. Stoškus K. *Nerimas dėl kultūros politikos* (2005). <http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html> [2009 m. kovo 10 d.].
24. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2001.
25. Vilkončius L. Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. *Meno aritmetika – kultūros vadyba Lietuvoje* / Red. E. Žalpus. Vilnius: Tyto alba, 2004.
26. Vilkončius L. Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas. *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas* / Red. kol. I. Bartkevičiūtė, A. Bėkšta, R. Makselis, Ž. Simonavičienė, L. Vilkončius. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007. 13–15.
27. Žalpus E. Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų numatymas. *Kultūros įstaigų projektų valdymas* / Red. kol. L. Kublickienė, E. K. Sviklas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007. 41–72.

Audronė Pauliukevičiūtė, Alvydas Raipa

### Management of Culture Programmes and Projects

#### Summary

As rates of economic growth change rapidly and changes of the whole of social needs as well as technological development in various countries have to be taken into consideration, it is extremely important in the 21st century to pay adequate attention to the formulation and implementation of culture policy, as one of the most unique and difficult to manage areas of public policy, by evaluating various practices, comparing methods of culture policy administration in different states and by analyzing culture programmes and projects. Culture programmes and projects are not only a purposeful instrumentation in the policy implementation processes but also possibility to ensure dispersion of the democracy principle which creates alternative conditions to everyone who corresponds criteria of the state support and files claim for appropriate solution of cultural problems to not only gain necessary support in realizing one's ideas but also facilitate the mission of culture policy implementation, which is of national importance. Culture programme and project management is being related to purposeful control and coordination of the culture programme formation, where goals of national strategies in a specific country as individuality of regional cultural needs have to be taken into consideration as well as the best world practices are to be adopted. Programmes and organizations that support various cultural areas or culture projects provide undeniable input into formation and implementation of Lithuanian culture policy. Regulations of the EU structural funds do not distinguish culture as a separate investment priority. That is why the ministry of culture of the Republic of Lithuania is not an intermediary institution assimilating financial resources of the structural funds, which makes it more complicated to use the financial resources of the funds for culture financing purposes. The purpose of this article is to analyze the system of culture programmes and project management by referring to the analysis and characterization of the state financed culture programme goals,



results of the individual culture projects and examination of management process. By relating major liability of culture programmes implementation to the activity of the subjects in the public sector, it is important to note that programme formation and correspondence of the project goals in the programmes to the named is often influenced by the praxis of global culture programmes implementation.

---

**Alvydas Raipa** – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras.

Elektroninis paštas [alvydas.raipa@ktu.lt](mailto:alvydas.raipa@ktu.lt)

Telefonas (+3706) 207 7281

**Audronė Pauliukevičiūtė** – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros viešojo administravimo magistrė.

Elektroninis paštas [audrone\\_pauliukeviciute@yahoo.com](mailto:audrone_pauliukeviciute@yahoo.com)

Telefonas (+3706) 145 4535

Straipsnis pateiktas 2009 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2009 m. gegužės mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.28.26936