

PROJEKTOVÁ PODPORA V MANAŽMENTE KULTÚRY

PROJECT-BASED SUPPORT IN CULTURAL MANAGEMENT

Bibiána Konáriková Mackovčinová

DOI: 10.61544/mnk/BZDY9851

Abstract

Purpose of the article The purpose of this article is to analyse the system of project-based support in cultural management in Slovakia and to examine its role in shaping organisational processes, managerial practices, and the interpretation of artistic and cultural values. The article focuses on the interconnection between cultural policy, project financing mechanisms, and the professional role of cultural managers as mediators between artistic creation, institutions, and the public.

Methodology/methods The study is based on a qualitative analytical approach combining a review of relevant academic literature, strategic and policy documents, and an analysis of institutional frameworks of cultural funding in Slovakia and Europe. Conceptual analysis is applied to selected models of project management, cultural leadership, and organisational culture, with particular attention to their application in the cultural and creative sectors.

Scientific aim The scientific aim of the article is to contribute to the theoretical understanding of project-based cultural management by conceptualising project support not only as a financial instrument, but also as a cultural, organisational, and interpretative framework influencing artistic production and reception. The article seeks to bridge managerial and cultural perspectives in the analysis of project support systems.

Findings The findings indicate that project-based support significantly influences the professionalisation of cultural organisations, the development of managerial competencies, and the emergence of participatory and network-based forms of cultural production. Project management processes shape not only organisational efficiency but also the ways in which artistic works are presented, mediated, and interpreted by audiences. The role of the cultural manager is identified as central in integrating managerial rationality with artistic and societal values.

Conclusions (limits, implications etc.) The article concludes that sustainable cultural development requires an integrated approach combining managerial effectiveness with cultural and interpretative sensitivity. Limitations of the study include its conceptual focus and reliance on secondary data. Future research may benefit from empirical investigation of project practices and managerial competencies in cultural institutions. The findings have implications for cultural policy, professional education, and the development of cultural leadership in project-oriented environments.

Kľúčové slová: project support; cultural management; interpretation of artistic works; cultural policy, grant programs

JEL Classification: Z11, L30, M14, H41

ÚVOD

Kultúra je v súčasnosti vnímaná ako strategický sektor spoločenského a ekonomického rozvoja, no zároveň ako priestor tvorby, komunikácie a interpretácie hodnôt. Pri vedeckej práci s pojmom „kultúra“ je potrebné zdôrazniť jeho širší sociálno-kultúrny význam. UNESCO v dokumente z roku 2002 chápe kultúru ako „komplex špecifických duchovných, materiálnych, intelektuálnych a emocionálnych črt spoločnosti alebo sociálnej skupiny“, ktorý popri umení a literatúre zahŕňa aj spôsob života, hodnotové systémy, tradície a vieru (UNESCO, 2002). Z toho vyplýva, že umenie tvorí podstatnú súčasť kultúry, avšak pojmy „kultúra“ a „umenie“ nie sú synonymné: umenie možno chápať ako tvorivú a estetickú dimenziu kultúry, kým kultúra predstavuje širší kolektívny fenomén, ktorý zahŕňa aj inštitúcie, normy a sociálne praktiky.

V prostredí súčasných kultúrnych politík sa projektová podpora stala dominantným nástrojom implementácie strategických cieľov, keďže umožňuje prepájať verejné zdroje s umeleckými zámermi, merateľnými výstupmi a spoločenskými dopadmi (Throsby, 2010; Florida, 2014; Bonet a Négrier, 2018). Umelecké dielo už nie je chápané iba ako individuálny výtvor, ale aj ako výsledok komplexného ekosystému, v ktorom sa stretávajú financovanie, manažment, distribúcia, mediácia a kultúrna recepcia. Projektové financovanie tak neovplyvňuje len „čo sa realizuje“, ale aj „ako sa dielo sprostredkuje“ a „aké interpretačné rámce“ sa v spoločnosti stabilizujú.

Projektová podpora má na Slovensku zásadný význam pre fungovanie verejných aj nezávislých kultúrnych inštitúcií. Umožňuje plánovať, riadiť a evaluovať činnosť organizácií, zároveň však vplýva na kurátorské, dramaturgické a edukačné prístupy, prostredníctvom ktorých sa umelecké diela interpretujú verejnosti. Tento proces presahuje technické chápanie projektového riadenia a nadobúda kultúrno-komunikačný rozmer: ide o súhrn organizačných postojov, hodnotových orientácií a spôsobu, akým spoločnosť rozumie umeleckej tvorbe (Schein, 2017).

Cieľom článku je preskúmať teoretické východiská projektovej podpory, analyzovať jej európske rámce a následne ich aplikáciu v slovenskom kontexte so zreteľom na hodnotový a interpretačný rozmer kultúrnej praxe. Metodologicky článok vychádza z analyticko-komparatívneho prístupu a zo sekundárnej analýzy strategických dokumentov UNESCO, OECD, Rady Európy a Európskej komisie, doplnenej o odbornú literatúru a výročné správy relevantných slovenských inštitúcií.

1 TEORETICKÉ A KONCEPTUÁLNE VÝCHODISKÁ PROJEKTOVEJ PODPORY

Projektová podpora v kultúrnom manažmente predstavuje systém, ktorý integruje plánovanie, financovanie, realizáciu a hodnotenie kultúrnych aktivít, pričom vytvára štruktúru, v ktorej môže umelecké dielo vzniknúť, byť sprostredkované a interpretované. Z teoretického hľadiska je založená na princípoch projektového riadenia, ktoré Kerzner (2022) definuje ako koordináciu časovo ohraničených aktivít s cieľom dosiahnuť špecifické výsledky. V oblasti kultúry však projektové riadenie nadobúda osobitý rozmer – jeho cieľom nie je len efektívne využitie zdrojov, ale aj podpora tvorby a interpretácie kultúrnej hodnoty (Holden, 2015).

Throsby (2010) zdôrazňuje, že kultúrna hodnota má estetickú, duchovnú a sociálnu dimenziu, ktorú nemožno redukovat' na ekonomické ukazovatele. Kultúrne projekty preto predstavujú špecifickú kategóriu, v ktorej sa stretáva racionalita verejných politík s autonómiou umeleckej tvorby. V tomto napätí zohráva významnú úlohu manažment a mediácia: projekt je zároveň manažérskym nástrojom a interpretačným rámcom, ktorý určuje, akým spôsobom je umenie sprostredkované publiku. V novej literatúre sa zároveň posilňuje argument, že kultúrne

politiky a financovanie by mali hodnotiť nielen „produkcii“, ale aj „participáciu“ a „skúsenosť publika“, keďže práve recepcia a interpretácia tvoria významnú súčasť kultúrnej hodnoty (Belfiore et al., 2014; Clift, 2020).

Projektová kultúra predstavuje v tomto kontexte súbor hodnôt, noriem a praktík, ktoré umožňujú implementáciu projektov v prostredí neistoty a tvorivosti. V kultúrnych organizáciách ide o schopnosť spájať profesionalitu a zodpovednosť s otvorenosťou voči experimentu a umeleckej autonómii (Hagoort, 2016). Keďže organizačná kultúra často „predbieha“ formálne pravidlá, kvalita projektovej podpory závisí aj od toho, či organizácia dokáže vytvoriť prostredie spolupráce medzi tvorcami, manažérmi, kurátormi a komunitami (Schein, 2017).

2 EURÓPSKE RÁMCE PROJEKTOVEJ PODPORY

Európsky kontext projektovej podpory je výsledkom posunu od modelu štátneho mecenášstva k participatívnym grantovým a programovým mechanizmom, ktoré posilňujú transparentnosť, partnerstvo a hodnotenie dopadov (Bonet a Négrier, 2018; Council of Europe, 2020). Štyri hlavné rámce – UNESCO, OECD, Rada Európy a Európska únia – pritom zdôrazňujú, že projektová podpora je nielen finančný, ale aj hodnotový nástroj: určuje, ktoré formy kultúry budú preferované, aké publikum bude oslovené a aké spoločenské významy budú posilnené.

UNESCO: KULTÚRA AKO DIMENZIA UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA

UNESCO v rámci indikátorov Culture 2030 kladie dôraz na kultúru ako dimenziu udržateľného rozvoja, pričom odporúča hodnotiť projekty prostredníctvom kvalitatívnych ukazovateľov (napr. inklúzia, kultúrna diverzita, prístupnosť, rozvoj publika) (UNESCO, 2019).

OECD: KULTÚRA AKO KATALYZÁTOR MIESTNEHO ROZVOJA

OECD (2022) zasa chápe kultúru ako katalyzátor miestneho a regionálneho rozvoja, ktorý je spojený s tvorbou identít a kultúrnych ekosystémov; podporuje teda sieťové a medziodvetvové modely spolupráce a zdôrazňuje hodnotu kultúrnych projektov pre sociálny kapitál. Rada Európy v koncepte kultúrnej demokracie rozvíja argument, že projektová podpora má podporovať participáciu občanov a rovnosť prístupu ku kultúre, čím sa posilňuje aj interpretačný potenciál verejnosti (Council of Europe, 2020).

RADA EURÓPY: KULTÚRNA DEMOKRACIA A PARTICIPÁCIA

Rada Európy (2020) presadzuje koncept kultúrnej demokracie, ktorá zdôrazňuje rovnosť prístupu ku kultúre, aktívnu participáciu občanov a rozvoj interpretačných zručností verejnosti. Projektová podpora sa v tomto rámci chápe ako mechanizmus demokratizácie kultúry – umožňuje jednotlivcom a komunitám nielen prijímať umelecké diela, ale aj participovať na ich interpretácii a tvorbe spoločenského významu. V krajinách ako Fínsko či Nórsko sa tento prístup prejavuje v silnej regionálnej a komunitnej podpore kultúrnych iniciatív, ktoré spájajú profesionálne umenie so vzdelávaním, občianskou participáciou a miestnou identitou. Interpretácia umeleckého diela tu nadobúda rozšírený rozmer – nejde len o estetický výklad, ale aj o sociálnu skúsenosť a kolektívny proces porozumenia kultúre.

EURÓPSKA ÚNIA: KREATÍVNA EURÓPA A KULTÚRNA EKONOMIKA

Na úrovni Európskej únie program Creative Europe 2021–2027 podporuje mobilitu, cezhraničnú spoluprácu, inovácie a digitalizáciu kultúry (European Commission, 2021). Pre kultúrny manažment je dôležité, že európske rámce čoraz výraznejšie pracujú aj s témami udržateľnosti a „zelených“ kultúrnych projektov, čo sa odráža v požiadavkách na ekologickejšie formy produkcie a distribúcie kultúry (European Commission, 2023). Z

uvedeného vyplýva, že projektová podpora v európskom priestore funguje ako nástroj, ktorý spája manažérske štandardy s hodnotami kultúrnej politiky a podporuje prechod od hodnotenia výkonu k hodnoteniu dopadu.

3 PROJEKTOVÁ PODPORA V MANAŽMENTE KULTÚRY

Slovenský systém projektovej podpory je výsledkom transformácie kultúrnej politiky po roku 1989. Kým v období socializmu bola kultúra prevažne centralizovaná a interpretácia umeleckých diel podliehala normatívnym rámcom, po roku 1990 sa postupne presadzoval pluralitný model, ktorý umožnil širšie spektrum tvorivých prejavov aj interpretačných prístupov. Kľúčovým míľnikom sa stal rok 2014, keď bol prijatý zákon č. 284/2014 Z. z. o Fonde na podporu umenia. Fond na podporu umenia (FPU) nahradil časť dovtedajších dotačných mechanizmov a etabloval model nezávislého fondu s odbornými komisiami a dôrazom na transparentnosť hodnotenia (FPU, 2024).

Vznik FPU mal význam aj z hľadiska sprostredkovania umenia: podpora sa neorientuje iba na produkciu, ale aj na prezentáciu, sprístupňovanie, edukačné formáty a výskum, ktoré spoluvytvárajú interpretačný rámec umeleckých diel.

Okrem FPU zohrávajú významnú úlohu aj ďalšie inštitúcie:

- Ministerstvo kultúry SR (MK SR) – spravuje tematické granty (pamiatky, cirkevná kultúra, menšiny, infraštruktúra), ktoré ovplyvňujú aj uchovávanie a interpretáciu kultúrneho dedičstva,
- Audiovizuálny fond (AVF) – podporuje film, televíziu a nové médiá, čím prispieva k rozvoju vizuálnej kultúry a jej interpretačných foriem,
- EHP a Nórske granty – zamerané na cezhraničné projekty, menšinové kultúry a ochranu dedičstva, ktoré prepájajú umeleckú tvorbu s kultúrnou identitou (Úrad vlády SR, 2024),
- Regionálne grantové programy – vyhlasované samosprávami, ktoré podporujú komunitné a lokálne projekty spojené s interpretáciou miestnej kultúry.

Pluralita zdrojov podporuje diverzitu a inovácie, súčasne však zvyšuje nároky na koordináciu, profesionalizáciu a hodnotenie kvality projektov. Manažéri v kultúre musia disponovať nielen ekonomickými a organizačnými zručnosťami, ale aj schopnosťou rozumieť umeleckému procesu, jeho recepcii a spoločenským významom. Projektová podpora tak funguje ako systémový rámec, ktorý aktívne formuje to, čo sa v kultúrnom prostredí považuje za hodnotné, relevantné a spoločensky potrebné.



Obrázok 1. Projektová podpora v manažmente kultúry – systém vzťahov a úrovni.

Zdroj: vlastné spracovanie

Grantové schémy predstavujú len jednu časť ekonomiky kultúrneho sektora. Hoci granty možno chápať ako nenávratnú podporu (dar) určenú na tvorbu verejnej hodnoty, v európskej praxi sa popri nich uplatňujú aj iné – návratné či hybridné – finančné mechanizmy. Ide najmä o návratné finančné nástroje (napr. zvýhodnené úvery), partnerstvá verejného a súkromného sektora (PPP) a modely investovania do kultúry, ktoré predpokladajú finančnú návratnosť alebo merateľný spoločenský dopad (impact investing). V literatúre sa tieto prístupy spájajú s rastúcou úlohou kreatívnej ekonomiky a s rozvojom kultúrneho podnikania, kde kultúrne projekty kombinujú verejnú hodnotu s udržateľným obchodným modelom (Bakhshi, 2010).

Pre slovenský kontext je táto diskusia relevantná najmä v situáciách, kde grantové financovanie nepokrýva potreby dlhodobého rozvoja (napr. modernizácia infraštruktúry, digitalizácia, technologické inovácie). Hybridné modely umožňujú kombinovať granty s vlastnými príjmami, sponzorom, crowdfundingom, prípadne s návratnými nástrojmi, čím sa znižuje závislosť organizácie od jedného zdroja. Zároveň však vyžadujú vysokú úroveň manažérskej kompetencie, najmä v oblasti finančného plánovania, práce s rizikom a merania dopadu. V oblasti kultúry pritom ostáva kľúčová otázka legitimacy: návratné a investičné prístupy musia byť nastavené tak, aby nenarušili umeleckú autonómiu a aby „zisk“ nebol jediným kritériom hodnoty, keďže kultúrna hodnota je viacrozmeraná (Throsby, 2010; Belfiore et al., 2014).

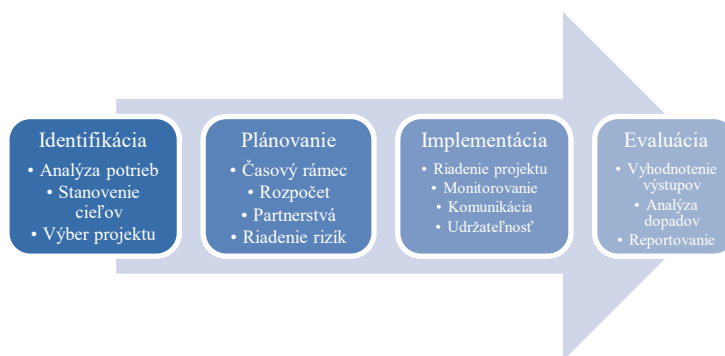
4 PROCESNÝ A MANAŽÉRSKY RÁMEC PROJEKTOVEJ PODPORY

Projektová podpora v kultúrnom manažmente je realizovaná prostredníctvom cyklického procesu, ktorý pozostáva z piatich základných fáz: identifikácia, plánovanie, implementácia, monitorovanie a udržateľnosť. Tento rámec vychádza z metodiky Logical Framework Approach (LFA), bežne využívanej v európskych a medzinárodných programoch, ako sú Creative Europe alebo EHP Grants (Kerzner, 2022). Z hľadiska umeleckej praxe tento cyklus nepredstavuje iba manažérsky model, ale aj proces, ktorý formuje vznik, prezentáciu a interpretáciu umeleckého diela. Každá fáza má svoje špecifické implikácie pre umelecký a kultúrny význam projektu.

Identifikácia potrieb zahŕňa analýzu cieľových skupín, prostredia a priorít, ale zároveň formuluje význam projektu: akú hodnotu chce kultúrna inštitúcia priniesť a aký interpretačný rámec ponúkne publiku. Plánovanie spája strategické a kurátorské rozhodnutia o tom, akými prostriedkami a formátmi bude umelecký obsah sprostredkovaný. Implementácia predstavuje fázu, v ktorej sa koncept stáva skúsenosťou publiku; spôsob realizácie preto priamo ovplyvňuje vnímanie a význam diela (O'Connor, 2015).

Monitorovanie v kultúre vyžaduje kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód, pretože umelecký dopad sa nedá úplne zachytiť iba číslami; hodnotenie musí reflektovať aj estetické, emocionálne a interpretačné dimenzie (Turbide a Laurin, 2014). Udržateľnosť napokon súvisí s dlhodobým dopadom, rozvojom publiku a inštitucionálnou pamäťou, teda aj s tým, ako projekt prežíva v kultúrnej interpretácii po formálnom ukončení.

Na Slovensku sa posilňuje požiadavka profesionalizácie kultúrnych manažérov, ktorá zahŕňa hard skills (rozpočtovanie, projektová dokumentácia) aj soft skills (komunikácia, mediácia, leadership). Organizačná kultúra pritom ostáva rozhodujúcim faktorom úspechu: aj kvalitne nastavený proces zlyháva, ak neexistuje dôvera, partnerstvo a schopnosť pracovať s pluralitou hodnotových perspektív (Schein, 2017).



Obrázok 2. Procesný rámec projektovej podpory v kultúrnom manažmente.

Zdroj: vlastné spracovanie

5 PROJEKTOVÁ KULTÚRA A MANAŽÉRSKE PRÍSTUPY

Projektová kultúra v kultúrnych organizáciách vzniká v interakcii organizačného prostredia, hodnotových orientácií a prístupu k inováciám. V umeleckej praxi určuje, ako sa tvoria, sprostredkujú a interpretujú umelecké diela, keďže ovplyvňuje komunikáciu medzi tvorcami, manažérmi, kurátormi a publikom. V literatúre o organizačnej kultúre sa často poukazuje na to, že kultúrne organizácie môžu mať vyššiu mieru symbolických a hodnotových prvkov, ktoré posilňujú profesionalitu a kvalitu, ale zároveň môžu znižovať flexibilitu voči inováciám (Hofstede, 2010).

Moderné prístupy, ako agilný manažment, design thinking či cultural leadership, sa čoraz častejšie aplikujú aj v kultúrnych organizáciách, keďže podporujú experimentovanie, participáciu a rýchlu adaptáciu na zmeny v publiku a technológiách (Gonen, 2019; Bakhshi, 2010). Agilné riadenie posilňuje priebežnú komunikáciu medzi aktérmi a umožňuje iteratívnu tvorbu projektov. Design thinking pracuje s empatiou a skúsenosťou používateľa, čím posúva dôraz od produkcie k zážitku interpretácie. V slovenskom kontexte má tento posun význam najmä v prechode od tradičného kurátorského výkladu k participatívnej interpretácii, kde publikum nie je iba pasívnym prijímateľom, ale aktívnym spolutvorcom významu (Clift, 2020; Council of Europe, 2020).

6 ORGANIZAČNÉ A SIEŤOVÉ PREPOJENIA AKTÉROV

Systém projektovej podpory na Slovensku je viacúrovňový, sieťovo prepojený a pozostáva z množstva aktérov, ktorí zohrávajú rôzne, no vzájomne sa dopĺňajúce úlohy. Na makroúrovni pôsobia donori a štátne inštitúcie (FPU, MK SR, EÚ fondy, EHP/Nórske granty), ktoré definujú strategické ciele kultúrnej politiky a rámcujú podmienky pre vznik a interpretáciu umeleckých diel. Na mezoúrovni sa nachádzajú hodnotiace komisie, poradné orgány a administratívne štruktúry, ktoré zabezpečujú odborné rozhodovanie a transparentnosť procesov. Na mikroúrovni sú samotní prijímatelia – kultúrne inštitúcie, samosprávy, občianske združenia, univerzity či neziskové subjekty – ktorí realizujú konkrétne projekty a prostredníctvom nich sprostredkujú umenie verejnosti (MK SR, 2024). Tento systém vytvára komplexnú sieť vzťahov, ktorých cieľom je nielen efektívna distribúcia finančných prostriedkov, ale aj formovanie kultúrnej identity, umeleckej kvality a interpretačných rámcov. Úspešný projekt sa tak stáva platformou spolupráce rôznych sektorov – kultúrneho, vzdelávacieho, komunitného a podnikateľského (OECD, 2022).

Z hľadiska organizačného manažmentu možno systém rozdeliť na štyri základné kategórie aktérov:

- Donori – poskytujú finančné zdroje (napr. FPU, MK SR, AVF, EÚ, EHP), čím vytvárajú rámec pre to, aké formy umeleckej interpretácie budú podporené. Ich strategické smerovanie určuje, či budú preferované tradičné, inovatívne alebo interdisciplinárne prístupy.
- Hodnotitelia – odborní experti, ktorí posudzujú kvalitu projektov. V ich rozhodovaní sa spája umelecká, manažérska a spoločenská rovina: hodnotia nielen technické spracovanie, ale aj prínos k interpretácii a porozumeniu umeniu v spoločenskom kontexte.
- Prijímatelia – kultúrne organizácie a umelecké kolektívy, ktoré realizujú projekty. Ich činnosť predstavuje praktické prepojenie tvorby, manažmentu a interpretácie. Sú sprostredkovateľmi umeleckých hodnôt medzi donormi a verejnosťou.
- Partneri – spolupracujúce subjekty (zahraniční partneri, samosprávy, školy, médiá), ktoré pomáhajú rozširovať dosah projektov a vytvárajú priestor pre medzikultúrnu interpretáciu umeleckých diel.

Sieťový model spolupráce postupne nahrádza lineárne hierarchické vzťahy, čo podporuje otvorenú komunikáciu, zdieľanie zdrojov a spolutvorbu významov. Digitalizácia zároveň posilňuje prepojenie lokálnych a medzinárodných sietí, čím rastie význam kultúrnej diplomacie a medzinárodnej mobility (Creative Europe, 2023; EEA and Norway Grants, 2023).

7 MANAŽÉR KULTÚRY A KULTÚRNO-OSVETOVÝ PRACOVNÍK V SYSTÉME PROJEKTOVEJ PODPORY

Manažér kultúry, resp. kultúrno-osvetový pracovník, predstavuje kľúčového aktéra projektovej podpory, keďže sprostredkuje vzťah medzi umeleckou tvorbou, inštitucionálnym prostredím a publikom. V súčasnosti sa jeho úloha posúva od administratívneho zabezpečenia podujatí k strategickému riadeniu, ktoré zahŕňa hodnotové a spoločenské aspekty kultúrnej činnosti. Manažér sa stáva „kurátorom významov“: zabezpečuje, aby sa umelecké diela nielen realizovali, ale aj zrozumiteľne komunikovali a interpretovali (Hagoort, 2016).

V slovenskom prostredí je profil tejto profesie ukotvený aj v Národnej sústave povolání a Národnej sústave kvalifikácií, ktoré zdôrazňujú strategické plánovanie, dramaturgicko-

organizačné zručnosti, prácu so zdrojmi a schopnosť mediácie kultúrnych hodnôt. V kontexte súčasných výziev (digitalizácia, ekologická transformácia, participácia) rastie význam mäkkých kompetencií, najmä komunikácie, facilitácie, interkultúrnej citlivosti a leadershipu (Creative Europe, 2023).

8 DISKUSIA: VÝZVY, REFORMY A TRENDY

Slovenský systém projektovej podpory sa profesionalizuje, no pretrvávajú štrukturálne výzvy: administratívna náročnosť, krátkodobosť grantových cyklov, obmedzená spätná väzba a nedostatočná evaluácia umeleckých dopadov (Hruboň, 2022). Digitalizácia grantových procesov zvyšuje transparentnosť, no zároveň mení umeleckú prax a interpretáciu, keďže vznikajú nové digitálne formáty recepcie (virtuálne galérie, online festivaly). Súčasne rastie význam kultúrnych dát a potreba kombinovať kvantitatívne ukazovatele s kvalitatívnymi dimenziami dopadu (UNESCO, 2019; OECD, 2022).

Zelená transformácia podporovaná EÚ (napr. New European Bauhaus) otvára priestor pre umeleckú interpretáciu environmentálnych tém a pre prepojenie estetiky so spoločenskou zodpovednosťou (European Commission, 2023). V regionálnom rozvoji je kľúčová decentralizácia a komunitná participácia, ktoré podporujú demokratický rozmer kultúry a posilňujú kolektívne procesy interpretácie (Council of Europe, 2020; OECD, 2022).

Napokon, práve pri hybridných modeloch financovania (grant + vlastné príjmy + partnerstvá + prípadne návratné nástroje) sa ukazuje, že úspech stojí na kompetenciách kultúrnych lídrov. Bez strategického a hodnotovo ukotveného leadershipu sa inovácie financovania môžu dostať do konfliktu s umeleckou autonómiou; pri správnom nastavení však môžu posilniť stabilitu a udržateľnosť kultúrnych organizácií (Belfiore et al., 2014; O'Connor, 2015).

ZÁVER

Projektová podpora v manažmente kultúry na Slovensku predstavuje komplexný systém, ktorý spája európske princípy transparentnosti, partnerstva a hodnotenia dopadov s domácou tradíciou verejného financovania kultúry. Zároveň ide o kultúrno-komunikačný priestor, v ktorom sa stretávajú tvorivé, manažérske, komunitné a politické perspektívy a ktorý ovplyvňuje aj to, ako spoločnosť umelecké diela interpretuje a aké hodnoty im pripisuje.

Pre budúci rozvoj bude rozhodujúce posilňovať profesionalizáciu kultúrnych manažérov, rozvíjať evaluáciu umeleckých dopadov a rozširovať udržateľné modely financovania. Osobitne dôležité je doplniť grantové mechanizmy o hybridné a investičné prístupy tam, kde to dáva zmysel (napr. inovácie, infraštruktúra, digitalizácia), pričom je nevyhnutné zachovať hodnotový rámec kultúry ako verejného dobra. Udržateľný kultúrny manažment si vyžaduje prepojenie manažérskej perspektívy (strategické a procesné riadenie zdrojov) s umelecko-interpretácnou perspektívou (významy, hodnoty a spoločenský dosah umenia). Len ich integráciou možno dosiahnuť rovnováhu medzi efektívnym riadením a tvorivým potenciálom kultúrneho sektora.

LITERATÚRA

- Bakhshi, H. – Throsby, D. 2010. *Culture of Innovation: An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*. London: NESTA.
- Belfiore, E. – Firth, C. – Holdaway, D. 2014. *How do we value (and undervalue) culture?* (Commissioner Day 3 brief). University of Warwick. DOI: 10.13140/2.1.4371.2802.

- Bonet, L. – Négrier, E. 2018. The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts. In: *Poetics*, roč. 66, s. 64–73. ISSN 0304-422X. DOI: 10.1016/j.poetic.2018.02.006.
- Clift, S. – Matarasso, F. 2019. A Restless Art: How participation won, and why it matters. In: *Nordic Journal of Arts, Culture and Health*, 2020, roč. 2, č. 2, s. 158–162. ISSN 2535-7913. DOI: 10.18261/issn.2535-7913-2020-02-08.
- Council of Europe. 2020. *European Cultural Policy and Cultural Democracy*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Creative Europe. 2023. *Annual Report 2023*. Brussels: European Commission.
- Creative Europe Desk Slovakia. 2024. *Výročná správa 2023*. Bratislava: SCD.
- EEA and Norway Grants. 2023. *Culture Programme 2014–2021: Results and Impact Report*. Brussels: FMO.
- European Commission. 2021. *Creative Europe Programme 2021–2027: Regulation (EU) 2021/818*. Brussels: EU.
- European Commission. 2023. *New European Bauhaus: Shaping a Greener and More Beautiful Future*. Brussels: EU Publications.
- Florida, R. 2014. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Fond na podporu umenia. 2024. *Výročná správa 2023*. Bratislava: FPU. ISSN 2453-9238.
- Gonen, E. 2019. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. In: *Markets, Globalization & Development Review*, roč. 4, č. 2. ISSN 2473-4055. DOI: 10.23860/MGDR-2019-04-02-08.
- Hagoort, G. 2016. *Cooperate: The Creative Normal*. [online]. Eburon. ISBN 978-94-6301-081-8. Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=izaADQAAQBAJ>
- Hofstede, G. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- Holden, J. 2015. *The Ecology of Culture*. London: Arts and Humanities Research Council.
- Hruboň, M. 2022. *Regionálny rozvoj kultúry na Slovensku*. Banská Bystrica: UMB.
- Institute, Project. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6. vyd. Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.
- Kerzner, H. 2022. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-80537-3.
- Ministerstvo kultúry SR. 2024. *Výročná správa o činnosti 2023*. Bratislava: MK SR.
- Národná sústava kvalifikácií. 2024. *Manažér kultúrnej inštitúcie (QNQ7)*. [online]. Bratislava: ŠIOV. Dostupné na: <https://www.kvalifikacie.sk>
- Národná sústava povolání. 2024. *Vedúci kultúrno-osvetový pracovník (kód 3432001)*. [online]. Bratislava: TREXIMA. Dostupné na: <https://www.nsp.sk>
- Oakley, K. – O'Connor, J. (eds.). 2015. *The Routledge Companion to the Cultural Industries*. London – New York: Routledge. ISBN 978-0-415-70620-9. DOI: 10.4324/9781315725437.
- OECD. 2022. *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. Paris: OECD Publishing.
- Schein, E. H. – Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.
- Throsby, D. 2010. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-68784-3. DOI: 10.1017/CBO9780511845253.
- Turbide, J. – Laurin, C. 2014. Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. In: *International Journal of Arts Management*, roč. 16, č. 3, s. 20–32.
- UNESCO. 2002. *Universal Declaration on Cultural Diversity*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. 2019. *Culture 2030 Indicators*. Paris: UNESCO.

Úrad vlády SR. 2024. *EHP a Nórske granty – Kultúra a dedičstvo: Správa o implementácii 2023*. Bratislava: Úrad vlády SR.

Autor:

**Ing. Bibiána Konáriková
Mackovčinová**

Univerzita Komenského v
Bratislave
Fakulta managementu
Odbojárov 10
P. O. Box 95
820 18 Bratislava 218
mackovcinova2@uniba.sk