

Оксана Кавтиш

кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу новітніх методів дослідження, Інститут проблем сучасного мистецтва Національної академії мистецтв України

e-mail: okavtysh@gmail.com

Oksana Kavtysh

Ph.D., Research Fellow, Department of Advanced Research Methods, Modern Art Research Institute of the National Academy of Arts of Ukraine

orcid.org/0000-0002-4304-5220

Оксана Погорілко

молодший науковий співробітник відділу візуальних практик, Інститут проблем сучасного мистецтва Національної академії мистецтв України

e-mail: o.pohorilko@gmail.com

Oksana Pohorilko

Junior Research Fellow, Department of Visual Practices, Modern Art Research Institute of the National Academy of Arts of Ukraine

orcid.org/0009-0007-4831-7399

Проектна діяльність як передумова ефективного функціонування наукових та освітніх інституцій сфери культури в сучасних умовах

Project activity as a prerequisite for effective functioning of research and education institutions in the field of culture under the current situation

Анотація. Висвітлено питання сутності й ролі проектної діяльності у забезпеченні ефективного функціонування, реалізації своєї місії науковими та освітніми (зокрема ЗВО) інституціями у сфері культури. У процесі дослідження визначено їхнє функціональне призначення для подальшого збереження і відтворення історично-культурного потенціалу країни у складній багатофункціональній системі інституцій культури, самої системи культурно-мистецької освіти та науки як продуктивної частини сучасної соціально орієнтованої ринкової економіки, формування національної свідомості, популяризації бренду України на світовій арені. Досліджено особливості функціонування наукових та освітніх інституцій, зокрема у сфері культури в умовах повномасштабного вторгнення. Визначено, що серед детермінант для забезпечення ефективного функціонування, серед іншого, поступового відтворення потенціалу розвитку освітніх й наукових інституцій сфери культури вагому роль відіграє проектна діяльність. Схарактеризовано переваги й недоліки використання проектного підходу в діяльності організацій та зроблено акцент на особливості, пов'язані зі специфікою інституцій культури, в т. ч. освітніх і наукових. Виявлено можливості, які надає використання проектного підходу як для інституцій освіти й науки у сфері культури загалом, так і для їхніх співробітників. Серед них можливості: створення стійких партнерств, досвіду, нарощення адаптивності й конкурентних переваг, мотиваційні. Обґрунтовано роль керівництва в імплементації проектного підходу в діяльність освітніх та наукових організацій на стратегічній основі, а також зацентовано увагу на тих методологіях та інструментах, які можуть забезпечити підвищення ефективності їхньої діяльності завдяки проектному підходу. Зроблено акцент на значення уведення в організаційні структури проектних менеджерів чи проектних офісів (залежно від розмірів та завдань інституції), а також використання грантової підтримки насамперед як додаткового джерела фінансових ресурсів для здійснення діяльності інституцій культури в межах реалізації проектів, програм та портфелів проектів. Зазначено, що додатковими перевагами використання грантової підтримки можна вважати знання та досвід. Загалом обґрунтовано значення використання фандрейзингу як інструменту ефективного залучення додаткового фінансування для освітніх та наукових інституцій у сфері культури.

Ключові слова: проект, проектна діяльність, наукові інституції, освітні інституції, культурно-мистецький проект, культура.

Постановка проблеми. Проектна діяльність та її ефективна реалізація має свої особливості залежно від сфери суспільної життєдіяльності та в сучасних умовах надстрімких змін та соціально-економічних трансформацій фактично стає їхньою невіддільною складовою. Сфера культури в такому контексті є складною

та багатоаспектною. Ідеться й про видову різноманітність організацій у сфері культури за рівнями, функціями й завданнями, організаційно-правовими формами та змістом господарської діяльності (комерційна / некомерційна), джерелами фінансування та структурою управління, а також про коло стейкхолдерів і специфіку

їхніх інтересів, особливості культурних продуктів та послуг тощо.

Наразі ми переходимо до розуміння інституцій сфери культури не як винятково дотаційних та «непродуктивних», а як активних суб'єктів соціально-економічних відносин, які роблять свій внесок у продуктивний розвиток суспільства та національної економіки, роблять належний внесок у національну безпеку, виражаючись у показниках, що характеризують суспільний добробут [16]. Не в останню чергу таке розуміння місця та ролі інституцій культури в Україні вкотре актуалізували кризові події. Повномасштабне вторгнення на територію нашої країни не лише по-новому поставило питання про відродження засад самоідентичності українського народу й спонукання до популяризації української культури (підтримка сучасного мистецтва, відродження пам'яті про митців та культурний спадок минулих поколінь, формування підвалин для подальшого сталого культурного розвитку країни, виховання нового покоління митців, діячів культури), а й розкрило прогалини у функціонуванні та відтворенні самих інституцій культури, їхнього потенціалу.

Розв'язання зазначених питань багато в чому залежить від структури та масштабів фінансування, що, як свідчать аналітичні дані [3; 15], переважно виходить за межі можливостей державного та місцевого бюджетів. Працівникам інституцій сфери культури необхідно самостійно шукати ресурси для втілення творчих, наукових, дослідницьких та інших задумів, виконуючи свої соціально-економічні функції. Проте, щоб ефективно скористатись сучасними ресурсними можливостями понад бюджетний перерозподіл, необхідно змінювати формат роботи із «плину за течією» та застарілих засад традиційного менеджменту на проектну роботу та проектне управління. І саме для державних та комунальних інституцій часто це означає зміну управлінського підходу та відповідної кадрової, організаційної політик. А найголовніше — вимагає постійного навчання та підвищення рівня кваліфікації, переходу на принципи самовідтворення та самозабезпечення.

Чільне місце у забезпеченні подальшого сталого розвитку сфери культури посідають профільні наукові та освітні інституції, які покликані розвивати національну свідомість, формувати умови для збереження і відтворення культурно-мистецького потенціалу, адаптувати підходи до освіти та науки у цій сфері. Вони можуть бути активними суб'єктами проектної діяльності у процесі виконання своїх функцій, зокрема, й культуротворчої, об'єднуючи навколо себе широке коло стейкхолдерів, здатні формувати теоретико-прикладне підґрунтя та реальне забезпечення до подальшого «виховання» команд управління культурно-мистецькими проектами, задавати «тон» у введенні необхідних змін тощо.

Проте варто вказати, що й вони нерідко не знають про сучасні джерела отримання додаткового

фінансування та проектні можливості або як ними скористатись, а самі процедури отримання коштів й реалізації проектів видаються складними або є забюрократизованими. Крім того, для них наразі важливе не просто управління окремими проектами, а саме портфелями проектів, що дозволяє отримувати довгостроковий синергійний ефект та виконувати поставлені в процесі діяльності завдання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання проектного підходу в діяльності сучасних організацій, проектів та управління ними є предметом досліджень як вітчизняних, так і закордонних дослідників та відповідних інституцій. Серед науковців варто зазначити Л. Кожушко, Н. Ноздріну, Н. Багашову, Джіват Раму, Р. Ніколаса та ін. Вагому роль у науковому переосмисленні, популяризації та прикладному використанні інструментарію проектного управління здійснюють РМІ, Українська асоціація управління проектами. Важливі питання в контексті підходів менеджменту у сфері культури, проектного підходу в діяльності освітніх та наукових установ, зокрема в визначеній сфері, є предметом наукових досліджень А. Грушиної, Н. Фроленкової, Н. Фесенко, О. Моргулець, Л. Аргано та ін. Питання стану та відновлення потенціалу розвитку вітчизняних освітніх та наукових інституцій, зокрема у сфері культури в умовах війни, висвітлено в аналітичних звітах як профільних установ державного та муніципального управління, так і інституцій громадянського суспільства, аналітичних центрів, дослідженнях, роботах А. Смагіної, Є. Ніколаєва, Г. Рій, І. Шемелинець та ін.

Не применшуючи внеску наявного наукового доробку у дослідження обраної проблематики, питання ефективного використання проектного підходу в освітніх та наукових установах сфери культури в умовах зростання невизначеності й загострення системної за своєю природою соціально-економічної кризи, зміни ринкової кон'юнктури, інституційної перебудови, складних трансформацій суспільної думки й свідомості в умовах повномасштабної війни потребують подальшого вивчення й напрацювання прикладного інструментарію вирішення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі проектно-ї діяльності у забезпеченні підвищення ефективності діяльності наукових та освітніх інституцій сфери культури в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. В Україні діє розгалужена система вищих мистецьких навчальних закладів, художніх, музичних та інших спеціалізованих мистецьких шкіл, закладів, які надають освітні послуги у галузі знань «культура та мистецтво», спеціальності «культурологія», суміжних з ними чи дотичних до них. Якщо говорити саме про вищу освіту, то її інституції загалом покликані виконувати серед інших культуротворчу функцію, а їхню мету досить комплексно викладено в Законі України «Про освіту» [5]. У цьому сенсі насамперед освітні заклади, що готують спеціалістів

культурно-мистецького профілю, закладають підвалини формування прийдешніх поколінь культурних діячів та митців, науковців та дослідників у цій сфері, забезпечують професійне виховання творчої, обдарованої молоді, зберігаючи та реалізуючи принципи наступності поколінь.

Поряд з ними також діють відповідні науково-дослідні установи. Зокрема, підпорядковані НАМ України Інститут проблем сучасного мистецтва (ІПСМ) та Інститут культурології (ІК), відокремлені науково-мистецькі структурні підрозділи (Західний та Східний регіональні науково-мистецькі центри). Вказані наукові культурні установи об'єднані в єдину потужну спільноту митців, культурних діячів, науковців, що ініціюють, підтримують культурно-мистецькі, наукові заходи, здійснюють видання науково-просвітницької літератури, забезпечують успадкування, відновлення, збереження й розвиток культурної спадщини тощо [14].

Говорячи про ефективне функціонування наукових та освітніх інституцій, перш за все маємо на увазі виконання їхньої мети та ключових завдань, наприклад, провадження фундаментальних та прикладних наукових досліджень, виконання державних та міжнародних програм розвитку і залучення кваліфікованих наукових кадрів для цього. Реалізація завдань, прописаних у статуті кожної організації, вимагає різного рівня фінансування. Стаття 48 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає такі джерела фінансування: кошти бюджетів (місцевого і державного), кошти організацій, установ і підприємств, як вітчизняних, так і іноземних замовників робіт, грантів, а також з інших джерел, не заборонених законом [4].

Базове фінансування коштом загального фонду державного бюджету уможливає існування інституцій та підтримку основної діяльності, своєю чергою, залучення додаткових коштів відбувається під конкретну мету і за певною процедурою, визначеною суб'єктом фінансування. Додаткове фінансування у вигляді коштів під виконання окремих програм чи грантів надає і сама держава, піклуючись про розвиток освіти, науки та заохочення розвивати відповідні галузі. Довоєнний період гарантував фінансування наукової сфери на рівні не нижче 1,7 % ВВП із подальшим зростанням [4].

Із початком повномасштабної війни бюджетне фінансування освіти та науки скорочуються, оскільки зросли суттєво видатки на оборону, підтримку громадського порядку та безпеку, щороку дорожчає обслуговування державного боргу [2]. При цьому загальною для освітніх та наукових інституцій, в т. ч. у сфері культури, є низка проблем, які потребують негайного вирішення задля забезпечення умов реалізації покладених на них завдань. Серед них можемо відзначити [6; 9; 11; 20; 12]:

- неможливість повноцінного виконання свого функціоналу внаслідок руйнувань, викликаних

повномасштабною військовою агресією проти України (за даними МОН України, станом на початок 2023 року від обстрілів постраждав 91 науково-дослідний заклад та ЗВО);

- масова вимушена міграція науковців, освітян, учнів та студентства за межі країни: близько 6000 науковців емігрували за кордон, приблизно 40 % стали ВПО; за окремими даними близько 665 тисяч студентів та учнів шкіл, 25 тисяч освітян емігрували з України;
- науковці стикнулись з проблемою погіршення матеріального становища, відчували потребу у фінансовій допомозі, відчували низький рівень захищеності, апатію тощо;
- майже 73 % науковців не мали змоги займатись науковою діяльністю в обсягах, зіставних з довоєнним станом за даними досліджень 2022 року;
- збитки для закладів освіти склали: **8,8 млрд дол. прямих збитків за даними на лютий 2023 р., 9,7 млрд дол. прямих та 2,08 млрд дол. непрямих збитків**. Попередня загальна оцінка втрат для наукових закладів склали близько 7,8 млн дол. (червень 2023 року);
- після повномасштабного вторгнення фінансування вищої освіти було секвестровано, зокрема, за окремими статтями фінансування скоротилось на 10 %;
- відбулось скорочення кількості іноземних студентів, що здобували освіту в Україні, й плата за навчання яких була однією з дохідних статей бюджетів ЗВО;
- фіксувались факти розкрадання наукового майна, проблеми щодо забезпечення трудових прав освітян та науковців, які виїхали за кордон тощо.

Звичайно, що поряд із такими негативними процесами можемо говорити і про переорієнтацію державних та місцевих коштів на забезпечення освітніх закладів сховищами, релокацію, переведення на початку повномасштабного вторгнення частини студентів контрактної форми навчання на бюджет, продовження реформування системи освіти, спрощення процедур вступу до ЗВО. Звісно, існує й міжнародна та національна підтримка українських науковців та освітян, ЗВО й наукових установ загалом [9, с. 37–46; 12].

Проте, згідно з результатами опитування [11], українські вчені відчувають суттєву нестачу саме проектних можливостей, втратили частину проектів через війну або не здійснювали проектну діяльність протягом останніх трьох років, водночас потребують її активізації зараз. Якщо говорити про культурну сферу загалом, то за оцінками експертів, її втрати за період війни є найбільшими за всю історію України [6, с. 14–16], що знову ж ставить питання про актуалізацію та необхідність активної реалізації проектної діяльності.

Як зазначалось, законом передбачено можливість залучення додаткового фінансування, зокрема у вигляді

грантів. Під «грантом» розуміють «фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами, у тому числі іноземними, та (або) міжнародними організаціями для розвитку матеріально-технічної бази для провадження наукової і науково-технічної діяльності, проведення конкретних фундаментальних та (або) прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок, зокрема на оплату праці наукових (науково-педагогічних) працівників у рамках їх виконання, за напрямками і на умовах, визначених надавачами гранту» [4, с. 1].

Звертаючись до історичної складової, першочергово грантову підтримку надавали неприбутковим організаціям на реалізацію соціальних проєктів, та зараз на допомогу можуть претендувати громадські організації, окремі юридичні та фізичні особи, групи науковців, інституції та навіть бізнес. І сьогодні, як ніколи, сфера культури в широкому значенні (окремо митці, колективи та об'єднання, різного типу установи, в тому числі наукові та освітні) може розраховувати на таку підтримку від іноземних й національних інституцій. Зокрема, після повномасштабного вторгнення організації різного типу почали надавати мілітаризовану, гуманітарну та фінансову підтримку. Деякі західні організації та інституції, прагнучи підтримати Україну, не готові або статутно не можуть виділяти кошти на зброю або на загальне соціальне забезпечення, але готові спрямовувати кошти на цільові програми, в межах своїх інтересів та визначеної сфери діяльності. Фінансування у вигляді спонсорської (грантової) підтримки отримують підприємства та ініціативи різних видів діяльності, релоковані бізнеси, інститути громадянського суспільства, громади, організації сфери культури, науки, освіти тощо.

При цьому у підтримці іноземними донорами сфери культури та освітніх й наукових установ, які її інфраструктурно забезпечують, вбачаємо кілька мотиваційних складових: принцип підтримки колег по індустрії; зацікавленість західного світу у культурному різноматті, в культурі України як вагомій складовій світового культурного надбання (варто пам'ятати про висхідний список об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, які продовжують руйнувати обстріли); підтримка Європейським союзом «цивілізованого світу» біля власних кордонів, зокрема програма «Горизонт Європа» (Horizon Europe); пропагуванням лобістами України відмінності нашої культури від російської, з якою, подекуди, було ототожнення; культурне середовище є ще одним головам, який нагадує про злочини країни-агресорки світової спільноті.

Грантові можливості є різними за обсягом та суб'єктом фінансування, вимогами отримання та реалізації. Зокрема за типом гранти поділяються на єдиноразові, циклічні та постійні конкурси [17], що визначає термін та умови розгляду заявки донором. Тому

першочергово\ необхідно визначитись із метою проєкту та здійснювати відповідний пошук фінансування. Фонди, що надають безповоротну фінансову допомогу, особливо іноземні, публікують можливості на відкритих ресурсах, вказуючи вимоги до претендентів (юридичного статусу, умов фінансування, в т. ч. співфінансування, термінів реалізації, географії проєкту, критеріїв результату тощо).

Якщо проаналізувати предметне поле діяльності освітніх та наукових установ у сфері культури, то можна ідентифікувати значну кількість об'єктів проєктної діяльності, що здатні забезпечувати виконання їхніх функцій та формувати засади до відтворення потенціалу розвитку в умовах, що склались, і формувати стратегічний запас міцності на перспективу. Серед таких можемо визначити освітні, наукові проєкти, проєкти культурного обміну, в т. ч. відповідно до напрямку (культурна спадщина, ремесла, література, креативні індустрії, дизайн, музичне мистецтво, аудіовізуальна творчість, цифрові медіа, перформативні види мистецтва) [16]. При цьому проєкти, орієнтовані на такі об'єкти, можуть бути як комерційними, так і некомерційними, вузькопредметними, кроскультурними чи міждисциплінарними тощо й забезпечуватись шляхом грантової підтримки.

Загалом проєктна діяльність у практиці закордонних установ, у сфері формальної й неформальної освіти [8] та науково-дослідної діяльності в культурі у цій царині активно впроваджується в практику господарювання, набуваючи загалом характеру «культури проєктного управління». Водночас в Україні її імплементація відбувається доволі повільно в окремих сегментах та видах діяльності, зокрема, в інституціях культури, науки й освіти, що належать до державної та комунальної власності [1] попри визначені вище наявні проєктні можливості.

Водночас при імплементації та усталенні проєктного підходу варто загалом розуміти та враховувати як його переваги, так і вади, особливо зважаючи на специфіку виду діяльності. В нашому випадку — наукові та освітні (насамперед, ЗВО) інституції в сфері культури. Загальні переваги та недоліки використання проєктного підходу в діяльності організацій на основі наукових джерел [18; 21] подано нижче.

Переваги використання проєктного підходу в діяльності організацій:

- єдине бачення мети діяльності та, відповідно, закріплення її у свідомості усіх учасників проєктної діяльності, мотивування на цілі-результати;
- індикативне планування та чітке бачення просторово-часових рамок виконання усіх процесів та подій в рамках проєктної тріади «час-вартість-якість» на шляху до досягнення конкретних завдань;
- збалансування структури виконуваних завдань та ресурсів, необхідних для їхнього виконання, тобто логіки бізнес-процесів та їхнього забезпечення;

- спрощення виконання рутинних завдань та оптимізація бізнес-процесів, зокрема завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів в управлінні проектами;
- підвищення результативності та забезпечення якості роботи персоналу завдяки використанню продуктивних, сучасних методів та підходів до управління;
- прогнозованість (передбачуваність) строків та результатів завдяки використанню гнучких інструментів планування;
- можливість оперативного введення змін у процеси проекту, його цілі та завдання, відповідно, коригування тактики задля досягнення стратегічної мети завдяки гнучким підходам контролю, аналізу, моніторингу, прийняття рішень;
- якісне формування проектних команд з урахуванням вмінь, знань, професійного досвіду та завдань, що стоять перед ними, що дозволяє приймати та оптимально поєднувати різноманітність;
- гнучкість в організації проектної команди та використання принципів командної роботи;
- забезпечення раціональної та ефективної взаємодії стейкхолдерів;
- раціоналізація сприйняття ризиків та прийняття внаслідок цього виважених рішень за наявних обмежень і можливостей та ін.

Натомість **недоліки використання проектного підходу в діяльності організацій** такі:

- деяке часткове обмеження творчого процесу, зокрема, за умови використання традиційних «негнучких» методологій управління проектами, які тісно вплетені в обмеження проектної тріади;
- «крихіткість» у структурі відносин між членами команди, адже вона є нестійкою структурою і може змінюватись не лише між проектами, а й в межах одного проекту; члени команди можуть не мати достатньої мотивації або й часу для побудови стійких довгострокових відносин;
- часткове стримування проактивності, ініціативності та рутинізація через надмірну роботу з документацією та регламентовані проектні ролі (наприклад, у великих грантових проектах чи програмах проектів);
- складність у здійсненні переходів між проектами та рутинними повсякденними завданнями поза проектами (щоденною операційною діяльністю);
- психологічна нестійкість, вигорання тощо в процесі достатньо інтенсивної діяльності в рамках проектних завдань та обмежень, а також необхідність бути етичними, дипломатичними й раціональними у стосунках із широким колом стейкхолдерів на постійній основі;
- часто необґрунтовані базисні установки (бачення) щодо проекту, його завдань, способів їхнього виконання тощо;

- незацікавлені, не замотивовані, не підготовлені лідери чи інші стейкхолдери проекту.

У дослідженні [19] також вказується, що у творчих, креативних середовищах (на прикладі культурних подій) використання проектного підходу, особливо на базі «негнучких» методологій може призводити до його неефективної реалізації. Автори вказують, що це пов'язано з чотирма основними вимірами культурних подій: різновекторний вплив й інтереси зацікавлених сторін в соціальному, культурному, економічному та технологічному контексті, множинність цілей, концепцій, змісту, процесів мистецького та культурного творення, що формують унікальність кожної такої події (проекту), ітеративна динаміка події як проекту, що робить складним процес управління нею. Ці складові можна й варто враховувати при здійсненні проектної діяльності в різних культурно-мистецьких проектах, частиною яких є відповідні культурні події, в т. ч. науково-дослідних й освітніх проектах. Поряд із цим наголосимо окремо саме на творчому компоненті, який має бути якісно поєднаний із логікою життєвого циклу проектів та відповідними принципами проектного управління.

З урахуванням зазначеного, наразі перед вітчизняними ЗВО та науковими установами у сфері культури стоїть не просто завдання імплементації у свою діяльність проектного підходу (відповідних методологій, механізмів, інструментарію), а й комплексного освоєння сучасних гнучких, зокрема гібридних, підходів, перебудови організаційних структур, використання механізмів управління портфелями проектів, які б відповідали їхнім принципам з урахуванням культурно-мистецького, творчого компоненту та стратегічним потребам організацій й дозволяли б ефективно використовувати, в т. ч., таке джерело фінансових ресурсів, як грантові кошти.

Вважаємо, що цікавою для вивчення й застосування у визначеному секторі є Project Management Body of Knowledge (PMBOK), зокрема її сьома версія [13]. Ця версія суттєво відрізняється від попередніх видань PMBoK, дозволяючи одночасно зрозуміти сутність проектного підходу, його принципів, і плавно здійснювати перехід між негнучкими та гнучкими методологіями, «не відчуваючи себе бранцем» одного підходу, механізму чи набору інструментів. При цьому у PMBoK 7 зроблено акцент на управління проектними командами, ефективне залучення стейкхолдерів та загалом раціональну реалізацію та логіку взаємоузгодження проектних процесів, зміст роботи керівника проекту та значення його рис і компетенцій. Зростає й інтерес організацій до використання гнучких методологій сімейства Agile, які стрімко виходять за межі суто сфери ІТ. Не меншої уваги варто приділити освоєнню сучасних інструментів проектної діяльності, зокрема тих, що базуються на сучасних ІКТ. Використання програмних продуктів у проектній діяльності дозволяє налагоджувати роботу команд, оптимізувати час виконання завдань,

процеси їхнього планування, моніторингу виконання та введення змін.

Із позицій організаційної структури та формування проектних команд, на нашу думку, варто відзначити більшу гнучкість та адаптивність ЗВО перед науковими установами, що не в останню чергу пов'язано з тривалим періодом реформування системи вітчизняної освіти, зокрема, вищої, її адаптування до загальноєвропейських принципів, загалом вимог сучасної соціально орієнтованої економіки, де ЗВО стають активними суб'єктами економіки, здійснюючи покладені на них базові функції в системі освіти. Зокрема, згідно з дослідженням [7], сучасний ЗВО у соціально орієнтованій ринковій економіці може бути описаний параметрами високої автономності, мережевої організації на протипагу ієрархічній, очікувань персоналу в частині професійного зростання, високої цільової орієнтації керівництва, кроскультурності та мобільності кадрового складу, більш дієвої групової роботи, глобальності в можливостях охоплення ринку, пріоритетності часової вигоди над вартісною, орієнтації на споживача й прагнення досягти високого рівня якості надання послуг, пріоритетності інформаційного ресурсу, взаємозамінності у функціональних обов'язках на протипагу підходу «за посадою» тощо. Водночас у ЗВО проектна діяльність насамперед тісно пов'язана з освітньо-науковою та реалізується різними підрозділами. Проте організаційно функціонал таких підрозділів не завжди узгоджений, може бути не адаптованим до сучасних вимог проектного підходу або ж бачимо «розірваність ланцюжка інфраструктурної підтримки та комунікації» між підрозділами, іноді недостатній рівень кваліфікації їхніх працівників у сфері проектного управління тощо. Це може призводити до зниження ефективності діяльності та низьких показників включеності у наявні проектні можливості й вимагає подальшого удосконалення підходів до управління проектами.

Наукові установи за своєю суттю (не є винятком і ті, що працюють у сфері культури) покликани здійснювати фундаментальні та прикладні наукові дослідження, брати участь у виконанні державних, міжнародних програм розвитку тощо. Це характеризує їх як проектні організації й вимагає від них залучення в проектну роботу не лише кваліфікованих наукових кадрів, а й професіоналів у сфері проектного управління. Насамперед мова про зміну підходу до формування проектних команд та управління ними, пріоритетизацію та пошук відповідних оптимальних можливостей (фінансових, інформаційно-комунікативних, інтелектуальних, кадрових, матеріальних) до реалізації проектів й портфелів проектів, до їхньої прикладної реалізації.

Відповідно актуалізується не лише завдання підбору експертних кваліфікованих проектних менеджерів чи їхніх команд, а й завдання набуття проектних компетентностей самими працівниками ЗВО

та науково-дослідних установ, зокрема професорсько-викладацького та науково-дослідного складу. Залежно від масштабів діяльності інституцій, їхньої місії, завдань тощо може бути доцільно не просто ввести посаду проектного менеджера, а й сформувати проектний підрозділ (проектний офіс). Яскравим прикладом є офіс, створений у Національному університеті «Львівська політехніка» [10], який надає широкий спектр послуг: від допомоги пошуку грантової програми / конкурсу і до аудиту проекту, охоплюючи важливі складові проектного циклу та інфраструктурного забезпечення.

Роль керівництва організації у формуванні та підтримці «культури проектною діяльністю» є запорукою її стратегічної імплементації завдань як тактичного, так і стратегічного характеру. Насамперед ідеться про включення проектного підходу в стратегію розвитку організації. Керівництво зазвичай формує візію, місію, забезпечує розподіл функціональних обов'язків та координує роботу всіх підрозділів, мобілізує потенціал та є розпорядником ресурсів, формує бачення можливостей та шляхів їхньої найбільш раціональної реалізації. Крім того, саме керівництво визначає організаційні ресурси, зокрема організаційні структури, покликани реалізувати поставлені завдання, та на базі використання широко спектру можливостей формує середовище проектною взаємодії та залученості стейкхолдерів до проектною діяльності.

Проектна діяльність передбачає чіткий розподіл функціоналу, проте часто функції кожного члена проектною команди є ширшими за професійні компетенції. І це може стати перепорою на шляху реалізації навіть найкращих ідей, коли під час реалізації проекту виникнуть завдання, за які ніхто не хоче братись. Також якісна реалізація проекту часто вимагає додаткових зусиль як керівника, так і кожного члена команди. Це покладає на керівництво виконання такою важливою функцією, як мотивація. У цьому контексті зазначимо, що суттєвою мотиваційною складовою, окрім досягнутого результату, є гідна оплата праці, яку наразі може забезпечити недержавна грантова підтримка в межах реалізації конкретних проектів.

Також запорукою успішного отримання грантовою чи іншою підтримки є не лише формулювання актуально для суспільства та інтересів донора мети проекту, а і чітке розуміння шляхів його реалізації. Тому команда проекту починає працювати задовго до старту проекту, а викликом для керівника є підготовка команди до того, що плідна праця з підготовки заявки може не мати успіху. В такому випадку настає етап пошуку інших джерел фінансування та адаптації заявки до нових вимог.

Діяльність спрямована на пошук фінансових можливостей для реалізації проектів різних типів (фандрейзинг) набуває статусу окремої спеціалізації, з якою здійснюється навчання та вводяться відповідні посади у неприбуткових організаціях. Фандрейзинг формує

передумови для ефективної реалізації як окремо взятих проектів, так і портфелів та програм проектів, що за своєю суттю тісно вплетені та орієнтовані на оптимальне вирішення стратегічних завдань, введення організаційних та інших структурних змін у діяльності організації таким чином, щоб досягти максимальної ефективності поставлених цілей за мінімальних ризиків та шляхом раціонального використання обмежених економічних ресурсів. Він же є й ефективним інструментом забезпечення реалізації операційних завдань та покриття операційних витрат діяльності організації. Цей досвід сьогодні є неоціненним в закладах освіти й науки у сфері культури, що стала на шлях відтворення свого потенціалу розвитку та включення проектного підходу в стратегію своєї діяльності. Водночас його ефективно засвоєння вимагає «виховання» чи використання відповідних професійних компетенцій, аналіз та структурування проектних напрямів та об'єктів.

Таким чином, керівництву наукових й освітніх організацій у сфері культури варто вибудовувати відповідну «культуру проектного управління», формувати й доносити проектним командам і підрозділам переваги використання проектного підходу як загалом, так і безпосередньо для співробітників. До перших можемо зарахувати: формування та усталення іміджу, зростання престижності; нарощення гнучкості та адаптивності до вимог сучасного ринку і, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх й наукових послуг; отримання доступу до фінансування актуальних досліджень чи проектів іншого спрямування, що забезпечують нарощення потенціалу розвитку; підвищення рівня та розширення мотиваційного компоненту роботи персоналу; формування стійких кроскультурних та міждисциплінарних партнерств, уведення змін в освітній і науковий процеси.

А до переваг участі, зокрема, у грантових проектах для співробітників освітніх на наукових установах: співпрацю з провідними іноземними та вітчизняними фахівцями інших (не суміжних) напрямів та кафедр; співпрацю з комерційними та некомерційними організаціями, в т. ч. закордонними; додатковий дохід; можливість отримати якісний освітній чи науково-дослідний результат у стислий термін; можливість здійснити ґрунтовне дослідження актуальної тематики та розширення можливостей до публікацій; розширення функціональної діяльності, здобуття нового досвіду, розвиток власного іміджу в предметній сфері та поза її межами (експертності).

Важливу роль для реалізації всіх переваг проектною діяльністю в системі освіти (формальної й неформальної) та науки у сфері культури відіграють державні, муніципальні регулятори, які формують відповідне інституціональне підґрунтя, «правила гри» (норми), інфраструктурне забезпечення та комунікаційний майданчик для широкого кола зацікавлених осіб. Саме їхня

нормотворча, регуляторна діяльність, рівень зацікавленості є суттєвою умовою у перетворенні культурної освіти та науки на продуктивне середовище, систему, наділену високим потенціалом до відновлення й самозбереження, зокрема, в частині фінансового забезпечення.

Висновки. Перед інституціями культури, зокрема й освітніми та науковими, наразі гостро стоїть завдання відновлення як власного потенціалу розвитку (фінансового, кадрово-інтелектуального, матеріального тощо), так і реалізації своїх статутних цілей діяльності, стратегічних, операційних та тактичних завдань. Інструментом, здатним забезпечити ефективну реалізацію даних цілей і завдань, є проектна діяльність, зокрема шляхом залучення фінансових, матеріальних й нематеріальних ресурсів з різних джерел. Серед таких можуть бути гранти, спонсорство, меценатство із залученням різних груп стейкхолдерів. У сучасних умовах саме грантова підтримка проектів в Україні набула системного характеру, в т. ч. у сфері культури, освіти, науки.

На основі використання проектного підходу можна не лише створити умови для поступового відновлення ресурсного забезпечення й формування можливостей організацій культурно-мистецької освіти та науки як продуктивних частин національної соціально-економічної системи, а й для виконання ними низки важливих завдань, серед яких: формування національної свідомості, популяризація бренду України на світовій арені, збереження культурної спадщини, розвиток сучасної культури й мистецтва, просування нових трендів та ін.

Саме тому наразі освітнім та науковим інституціям у сфері культури необхідно забезпечити імплементацію проектного підходу в стратегію й тактику своєї діяльності, сформувати або трансформувати відповідні проектні підрозділи та «власні проектні команди», освоїти та використовувати сучасні методології управління проектами. Такий підхід дозволить сформувати бачення стратегічних напрямів для реалізації окремих проектів, портфелів та програм проектів, а також відкрити «нові дослідницькі горизонти», для досягнення поставлених цілей і завдань.

Поступово кадри набуватимуть відповідних компетенцій, буде вибудовуватись логіка структурування проектних команд. Водночас важливу роль у цьому процесі відіграє керівництво організацій, що має усіляко стимулювати впровадження методології управління проектами та відповідних інструментів, розвивати, популяризувати, підтримувати та транслювати «культуру проектною діяльністю та проектного управління». Крім того, інституціям такого типу доцільно на стратегічній основі використовувати інструменти фандрейзингу. Варто також при запровадженні культури проектного управління та проектною діяльністю враховувати специфіку мистецько-культурного середовища та створювати умови для раціонального взаємоузгодження вимог

та обмежень проєктів з елементами творчості, новаторства, ітеративною динамікою тощо.

У довгостроковій перспективі проєктна діяльність дозволяє отримувати низку переваг як для самих освітніх і наукових інституцій у сфері культури, так і для їхнього персоналу, зокрема: досвіду, нарощення адаптивності й конкурентних переваг, мотиваційних, створення стійких партнерств. Отриманий при реалізації

проєктної діяльності досвід можна успішно ретранслювати на партнерів, а також і отримувати від тих із них, що мають тривалу проєктну історію, забезпечуючи ефект синергії.

Подальші наукові пошуки будуть орієнтовані на дослідження особливостей та ефективності використання різних інструментів фандрейзингу в діяльності інституцій культури.

Література

1. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. Науковий збірник. 2018. Вип. 1. С. 53–63.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open budget. Міністерство фінансів України. 2024. URL: <https://openbudget.gov.ua/>. (дата звернення: 15.02.2024).
3. Економічна привабливість української культури. Аналітична доповідь. Київ: ФОП Лопатина О. О., 2019. 112 с. URL: http://www.i.e.r.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pdf (дата звернення: 15.02.2024).
5. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». Редакція від 04.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#n2>. (дата звернення: 15.02.2024).
6. Закон України «Про освіту». Редакція від 24.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n2>. (дата звернення: 15.02.2024).
7. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf. (дата звернення 15.02.2024).
8. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку // *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5135> (дата звернення: 15.02.2024).
9. Неформальна освіта в культурі: довгострокові внески з високими відсотками // Українська Правда. URL: <https://lifepravda.com.ua/culture/2016/03/29/209983/> (дата звернення 15.02.2024).
10. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата звернення: 15.02.2024).
11. Проєктний офіс Національного університету «Львівська політехніка» (основна сторінка). URL: <https://po.lpnu.ua/services.html> (дата звернення: 15.02.2024)
12. Результати опитування «Українські науковці в часи війни»: за даними UAScience.reload. 5 липня 2022 року. URL: www.uascience-reload.org/2022/07/05/результати-опитування-українські-на/ (дата звернення: 15.02.2024).
13. Смагіна А. Майбутнє думки: як українську науку підтримують під час війни // Рубрика. URL: <https://rubryka.com/article/science-support-in-ukraine/> (дата звернення: 15.02.2024).
14. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (НАСТАНОВА РМВОК). 7-ме видання. РМІ. 2021. URL: https://pmdoc.ua/free_pmbok_ua/ (дата звернення: 15.02.2024).
15. Установи Національної академії мистецтв України. URL: <https://academyart.org.ua/science/institutions> (дата звернення 15.02.2024).
16. Фінансування культури, медіа та захисту прав дітей: у Комітеті з питань гуманітарної та інформаційної політики проаналізовано проєкт Державного бюджету на 2024 рік. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/241512.html (дата звернення 15.02.2024).
17. Фроленкова Н. А. Загальні підходи до управління культурними проєктами // Вісник НУВГП. Збірник наукових праць. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 1(101). С. 228–238. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1251>.
18. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 188 с.
19. Ram J. Project Management Culture: Necessity or Nuisance? IPMA.WORLD. URL: <https://ipma.world/project-management-culture-necessity-nuisance/> (access date: 15.02.2024).
20. Argano L. Project Management for Cultural Events: Toward a Systemic Approach // *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*. (online edn, Oxford Academic, 21 Sept. 2022). Published 26 January 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.24>. (дата звернення 15.02.2024).
21. Key Results of The Survey on The Needs of Ukrainian Scientists (Second Wave Report). UAScience.reload. Categories: News. 6 July 2023. URL: <https://www.uascience-reload.org/2023/07/06/key-results-of-the-survey-on-the-needs-of-ukrainian-scientists-second-wave-report/> (access date: 15.02.2024).
22. Rini N. Project Management Advantages and Disadvantages. Developer. April 13, 2023. URL: <https://www.developer.com/project-management/project-management-advantages/> (access date: 15.02.2024).

References

- Argano, L. (2022). Project Management for Cultural Events: Toward a Systemic Approach. In *The Oxford Handbook of Arts and Cultural Management*. (online ed., Oxford Academic, 21 Sept. 2022). DOI: <https://doi.org/10.1093/>

- oxfordhb/9780197621615.013.24.
- Cherniavska, O. & Sokolova A. (2013). *Fandraizynh: navch. posib.* [Fundraising: A textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian* (2024) [Data on budget execution and structure from the State Budget Web Portal for Citizens]. Open budget. Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Ekonomichna pryvablyvist ukrainskoi kultury. Analychna dopovid* (2019). [Economic attractiveness of Ukrainian culture. Analytical report]. Kyiv. Retrieved from http://www.ier.com.ua/files/publications/Special_research/2019_UCF_report_full.pdf [in Ukrainian].
- Finansuvannia kultury, media ta zakhystu prav ditei: u Komiteti z pytan humanitarnoi ta informatsiinoi polityky proanalizovano proiekt Derzhavnoho biudzhetu na 2024 rik* (2023, September 20). [Financing culture, media and child protection: the Committee on Humanitarian and Information Policy analyses the draft State Budget for 2024]. Website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/241512.html [in Ukrainian].
- Frolenkova, N. (2023). Zahalni pidkhody do upravlinnia kulturnymy proiektamy [General approaches to managing cultural projects]. *Bulletin of the National University of Water Resources. Collection of scientific papers. Series "Economic Sciences"*, 1(101), 228–238.
- Hrushyna, A. (2018). Osoblyvosti orhanizatsii systemy menedzhmentu sfery kultury ta mystetstv [Organization features in the system of management in the culture and arts sphere]. *Bulletin of the Kyiv National University of Culture and Arts. Series: Management of socio-cultural activities. Scientific collection*, 1, 53–63 [in Ukrainian].
- Key Results of The Survey on The Needs of Ukrainian Scientists (Second Wave Report)* (2023, July 6). UAScience.reload. Retrieved from <https://www.uascience-reload.org/2023/07/06/key-results-of-the-survey-on-the-needs-of-ukrainian-scientists-second-wave-report/>.
- Morgulets, O. (2016). Upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak subiekтом rynku [Management of a higher education institution as a subject of the market]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5135> [in Ukrainian].
- Neformalna osvita v kulturi: dovhostrokovi vnesky z vysokymy vid-sotkamy* (2016, March 20). [Non-formal education in culture: long-term contributions with high interest]. *Ukrainska Pravda*. Retrieved from <https://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/29/209983/> [in Ukrainian].
- Nikolayev, E., Rii, G., Shemelinets, I. (2023). *Vyshcha osvita v Ukraini: zminy cherez viynu: analychnyi zvit* [Higher education in Ukraine: changes due to the war: analytical report]. Borys Grinchenko Kyiv University. Retrieved from <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> [in Ukrainian].
- PMBOK* (2022, August 6). Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (2021). 7-e vydannia [Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide). 7th edition]. Retrieved from https://pmdoc.ua/free_pmbok_ua/ [in Ukrainian].
- Proiektnyi ofis Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhni-ka"* (n. d.). [Project Office of Lviv Polytechnic National University]. Retrieved from <https://po.lpnu.ua/services.html> [in Ukrainian].
- Ram, J. (2018, June 25). *Project Management Culture: Necessity or Nuisance?* IPMA.WORLD. Retrieved from <https://ipma.world/project-management-culture-necessity-nuisance/>
- Rezultaty opytuvannia "Ukrainski naukovtsi v chasy viiny"* (2022, July 5). [Results of the survey "Ukrainian scientists in times of war"]. UAScience.reload. Retrieved from <https://www.uascience-reload.org/2022/07/05/результати-опитування-українські-на/> [in Ukrainian].
- Rini Nicholas (2023). Project Management Advantages and Disadvantages. Developer. April 13, 2023. Retrieved from <https://www.developer.com/project-management/project-management-advantages/>.
- Smagina, A. (2023, April 25). Maibutnie dumky: yak ukrainsku nauku pidtrymuiut pid chas viiny [The future of thought: how Ukrainian science is supported during the war]. *Rubrica*.

- Retrieved from <https://rubryka.com/article/science-support-in-ukraine/> [in Ukrainian].
- Ustanovy Natsionalnoi akademii mystetstv Ukrainy* (n. d.). [Institutions of the National Academy of Arts of Ukraine]. Retrieved from <https://academyart.org.ua/science/institutions> [in Ukrainian].
- Zakon Ukrainy "Pro naukovu i naukovo-tehnichnu diialnist"* (2024, January 4). [The Law of Ukraine "On Scientific and Technical Activities"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#n2> [in Ukrainian].
- Zakon Ukrainy "Pro osvitu"* (2024, March 24). [The Law of Ukraine "On Education"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n2> [in Ukrainian].
- Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinu-van vnaslidok viyskovoï ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku* (2023) [Report on direct infrastructure damage and indirect economic losses from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. Kyiv School of Economics. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf [in Ukrainian].

Kavtysh O., Pohorilko O.

Project activity as a prerequisite for effective functioning of research and education institutions in the field of culture under the current situation

Abstract. The paper covers the issues of the essence and role of project activities in ensuring the effective functioning and implementation of their mission by scientific and educational (including HEIs) institutions in the field of culture. The study identified their functional purpose for the further preservation and reproduction of Ukraine's historical and cultural potential in a complex multifunctional system of cultural institutions, the system of cultural and artistic education and science itself as a productive part of a modern socially oriented market economy, the formation of national consciousness, and the promotion of Ukraine's brand on the world stage. The features of functioning of scientific and educational institutions, including in the field of culture, in the context of a full-scale Russian invasion to Ukraine are investigated. It was discovered that among the determinants of effective functioning and the gradual reproduction of the development potential of educational and scientific institutions in the cultural sphere, project activities play a significant role. The advantages and disadvantages of using the project approach in the activities of organizations are characterized, with an emphasis on the specifics of cultural institutions, including educational and scientific ones. The opportunities provided by the use of the project approach for both educational and scientific institutions in the field of culture in general and for their employees are identified. These opportunities include: creating sustainable partnerships, additional experience, increased adaptability and competitive advantages, and motivational opportunities. The role of management in the implementation of the project approach in the activities of educational and research organizations on a strategic basis is substantiated, as well as the methodologies and tools that can improve the efficiency of their activities through the project approach. The emphasis is placed on the importance of introducing project managers or project offices into the organizational structures (depending on the size and tasks of the institution), as well as the use of grant support primarily as an additional financial resource for the activities of cultural institutions in the implementation of projects, programs and project portfolios. It is noted that knowledge and experience could be considered the additional advantages of using grant support. In general, the importance of using fundraising as a tool for effectively attracting additional funding for educational and research institutions in the field of culture is substantiated.

Keywords: project, project activity, scientific institutions, educational institutions, cultural and artistic project, culture.

Стаття надійшла до редакції 23.08.2024