

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”

**ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”**

Катедра „Администрация и управление”

Анастас Василев Бадев

**НОВА УПРАВЛЕНСКА ПАРАДИГМА НА ТЕАТЪРА КАТО
КУЛТУРЕН ИНСТИТУТ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за придобиване на
образователна и научна степен „Доктор”**

**Професионално направление 3.7. „Администрация и управление”
Докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство”**

Научен ръководител: проф. д-р Желка Генова

Рецензенти: проф. д-р Росица Йорданова

доц. д-р Красимира Кръстанова

Варна

2014 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра „Администрация и управление” при факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр.Варна.

Дисертационният труд, с обем от 285 страници, се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използваната литература и три приложения. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 23 таблици и фигури. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 155 заглавия на български, руски и английски език, както и 21 интернет адреса.

Авторът на дисертационния труд е преподавател в Европейския колеж по икономика и управление – гр. Пловдив, и докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Администрация и управление” на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна.

Защитата на дисертационния труд пред Научно жури ще се състои на 2014 г. от..... часа в Заседателната зала в на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна, на заседание на Научното жури. Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в канцеларията на катедра „Администрация и управление” към факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър”, стая Г-8, при Иванка Банкова, секретар на катедрата.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Поводът за написването на дисертационния труд е дългогодишният дебат за ролята и мястото на „местната общност“ в процеса на децентрализация и управление на културните институти в България. Особено актуална стана темата след въвеждането на системата за делегирани бюджети, с която се преследват конкретни резултати в процеса на децентрализация. Затова проблемът трябва да бъде разглеждан интегрирано. От една страна, възможностите за прехвърляне на реално овластени отговорности към местната общност. От друга страна, позитивите и негативите, до които може да доведе това върху делегираните дейности и финансовото управление в системата на културните институти в областта на сценичната дейност.

Темата е инспирирана от хипотезата, че недостатъчното влияние на гражданското общество и местната власт води до ниска ефективност на работата и слаба мотивация на човешките ресурси.

Един от важните аспекти на качеството на културния продукт е удовлетвореността на потребителите от услугата. Потребителите имат основен интерес обществото да получава качествена култура. Те обаче не виждат ясната връзка между централизацията и лошото качество. Все още се приема като „саморазбиращо“ се, че културата е държавно ръководена дейност. Този аспект в голяма степен е пренебрегнат. Не по-малко пренебрегната на този етап е и ролята на общините в процеса на децентрализация и управление на културните институти. Затова се засилва необходимостта от включването на „местната отговорност“ в този процес. Същественият въпрос е дали гласът на гражданите да достига до местната власт като възможен коректив, или те пряко да се намесят в процеса на управление и да участват в организирането му.

Изследването се базира на мнението на анкетирани лица от сферата на културата в община Пловдив, експерти от МК, служители и представители на творческите общности и културните институти, представители на неправителствения сектор и бизнеса.

Основен критерий за оценка е степента на гражданска и институционална готовност да се пристъпи към по-смели и радикални действия в децентрализирането на системата на управление от различни от досегашните субекти, без това да навреди на националната културна политика, държавните изисквания и националните критерии за оценяване на резултатите и ефективността на системата.

От значение е също така и дали сферата на сценичните изкуства от състояние на сътрудничество с гражданите и общините може да премине към състояние на управление и контрол.

Разработката прави опит да се оценят силните и слаби страни на действащия модел и да се потърсят варианти за неговата промяна и оптимизиране, а изследването на темата ще проучи приложимостта на конкретния управленски модел.

Съдържанието на текста включва преглед на генезиса и еволюцията на управление на театъра с цел да се илюстрира доколко сегашният модел е резултат от историческа приемственост и традиции и доколко те са съвместими с новите принципи на управление.

Направен е преглед на европейските тенденции в управлението на театъра, като са разгледани различни практики с цел да се потърсят сравнително-аналитични параметри между нашата и чуждите политики.

Българският модел е представен по примера на Драматичен театър „Н. О. Масалитинов” – Пловдив. Разгледани са основните характеристики на концепцията за управленска и финансова децентрализация в културата, както и принципите и стандартите за оптимизация на ефективността на театралния процес.

Разработката се стреми да подпомогне управленските решения, свързани с децентрализацията на културата, и да бъде от полза на широк кръг специалисти, директори на културни институти, представители на творческите организации или на хора, ангажирани под някаква друга форма и съпричастни към управлението на културните институти в сферата на сценичните изкуства. Текстът би могъл да предизвика дебат в професионалните среди и да насочи вниманието на гражданите към проблемите на сектора и неговото институционално развитие.

2. Актуалност на темата

Актуалността и значимостта на темата се обуславят от икономическите проблеми, постоянно променящата се ситуация на културния пазар и засилващата се конкуренция. Към това трябва да прибавим и познатите ни досега недостатъци в дейността на културните институти – скъпата издръжка и евтино предлагане на художествения продукт, еднообразната по вида на собственост и начина на управление структура на държавните и общински театри, неефективност при използването на националната културна инфраструктура и слабото присъствие на алтернативни източници на финансиране.

От значение за развитието на театъра като културен институт е и липсата на национална стратегия и приемственост при провеждането на държавната културна политика.

Всичко това налага необходимостта да се потърсят нови организационно-управленски модели, които да отговарят на предизвикателствата на времето, да бъдат по-адекватни и адаптивни

към външната среда и дори да я проектират, като постигат ново структуриране на общественото влияние.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването са процесите на организация и управление на държавните и общински театри като културни институти в областта на сценичните изкуства и възможността за разширяване на институционалната им рамка, като се засили участието на политически, граждански и бизнес структури в ръководните им органи.

Предмет на изследването е партиципативният подход при управлението на театрите, който налага нови механизми на децентрализация и конституирането на нов орган на колективно управление „Управителен съвет”, който да съчетае държавните, местните и обществените интереси. Подходящата законова форма на коалиционния модел на управление се съдържа в хипотезите на Закона за юридическите лица с нестопанска цел (ЗЮЛНЦ).

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем е инспириран от факта, че са необходими по-радикални децентрализиращи мерки в сферата на културата, че това е процес, който предполага експериментирането на нови форми на управление, които предоставят възможност за изграждането на граждански платформи за реално участие в управлението на субекти, различни от официалните институции.

Съдържателният обхват е в рамките на проблема кои точно властови ресурси могат да бъдат предоставени на общините и още по-дискусионния въпрос – кои на обществения сектор. Възможно ли е да се създаде един колективен орган на управление, който да взема решения по основните въпроси, свързани с управлението на театралния процес. Възможно ли е да се търсят обвързани компетентности между този орган и местната власт, като някои от най-важните и определящи властови инструменти на централната власт бъдат прехвърлени към общините. Възможно ли е това да генерира нови политики и да се отрази върху качеството на контрола в ситуацията на финансова децентрализация и делегирани бюджети. Възможно ли е да бъде съобразено в подготвящия се закон за сценичните изкуства, закона за меценатството, данъчното законодателство и в по-широк аспект и в закона за закрила и развитие на културата.

5. Авторова теза

Авторовата теза в дисертационния труд е, че се налага промяна на институционалните подходи и създаването на нов колективен модел на управление, който да привлече и обедини

обществената енергия и да включи нови участници и нови ресурси в управлението на държавните културни институти, като по този начин оптимизира и развие в положителна посока съществуващия организационно-финансов модел.

6. Цел и задачи на дисертационния труд

Цел на настоящия дисертационен труд е да се изследва и оцени хипотезата за създаването на нов колективен орган на управление на държавните и общински театри, който да оптимизира цялостната организационно-управленска структура на театъра и да придобие характеристиките на концептуален модел за управление в сферата на културните институти със сценична дейност.

Задачи на изследването са:

◆ Да се проследят и анализират в национален и европейски аспект институционалните тенденции в развитието на българския театър, както и организационната структура и произтичащата от нея функционалност на настоящия модел на управление на държавните и общински театри;

◆ Да се идентифицират предизвикателствата и проблемите в управлението и развитието на театралните институти;

◆ Да се предложи и анализира модел за управление и оптимизиране на организационно-финансовия капацитет на театъра, базиран на взаимодействието между театралната организация, общината, областния управител, неправителствения сектор и бизнеса;

◆ Да се анализира нормативната среда, в която са поставени театрите, и да се предложат законодателни инициативи за адаптирането на новия управленски модел към правната рамка на сценичното изкуство;

◆ Да се анализират и оценят концептуалните дискусии за управлението и развитието на българския театър в условията на пазарна икономика, както и процесите на децентрализация в сферата на културата;

◆ Да се оцени състоянието на театралния мениджмънт и основните взаимодействия между партньорите в новия модел на управление, които ще рефлектират положително върху дейността на културните институти.

7. Методология на изследването

Полемичният характер на изследването налага методологически дискурс, който съчетава разнообразие от похвати и методи за научно изследване.

Методите на изследването включват:

- фокус група;
- дълбочинно интервю;
- експертна оценка;
- анализ на нормативни документи;
- проучване и анализиране на научна литература в областта на управлението на културата и изкуството;
- емпиричен подход;
- историко-критичен анализ.

8. Ограничения на изследването

Ограниченията на изследването поставят извън обхвата на дисертационния труд:

- Народния театър „Иван Вазов“;
- частните театрални организации;
- културните институти извън сферата на сценичните изкуства;
- любителските театрални организации;
- музикалните и танцови културни институти и организации в сферата на сценичните изкуства.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд, с обем от 285 страници, се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използваната литература и три приложения. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 23 таблици и фигури. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 155 заглавия на български, руски и английски език, както и 21 интернет адреса.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

Глава първа

I. Нова парадигма в управлението на театъра – същност и основни характеристики

- I.1. Управлението на българския театър в исторически и европейски контекст
- I.2. Управленският модел на българския театър по примера на ДТ „Н. О. Масалитинов” – Пловдив – параметри и причини за промяна
- I.3. Концептуално съдържание и партиципативен инструментариум на новата парадигма на управление
- I.4. Организационен дизайн – силни и слаби страни на новата управленска парадигма

Първа глава – изводи

Глава втора

II. Теоретични подходи в процеса на децентрализация и управление на театъра

- II.1. Аспекти на нормативната уредба в сферата на сценичните изкуства и хипотези за регламентирането на новата управленска парадигма
- II.2. Теоретико-методологически въпроси на децентрализацията в управлението на културата
- II.3. Пазарни и социокултурни особености на театралния мениджмънт
- II.4. Специфика и възможности на маркетинговите политики в театралния процес

Втора глава – изводи

Глава трета

III. Емпирично изследване на отношението към предлаганата нова управленска парадигма на театъра като културен институт

- III. 1. Анализ на резултатите от проведените групови дискусии (фокус групи)
- III. 2. Анализ на резултатите от проведените интервюта
- III. 3. Основни акценти и изводи от груповите дискусии и интервюта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В Увода на дисертационния труд е обоснован изборът на темата, в контекста на нейната актуалност, значимост и практическа приложимост. Формулирани са авторската теза и изследователският проблем. Определени са предметът и обектът на дисертационното изследване. Дефинирани са целта и изследователските задачи. Посочени са използваните изследователски инструментариум и ограниченията по изследваната проблематика.

В първа глава „Нова парадигма в управлението на театъра – същност и основни характеристики”е анализиран и формулиран изследователският проблем, който се състои в следното: **Динамичните изменения на средата и предизвикателствата, произтичащи от вътрешния организационно-управленски контекст на театралните институции, изискват преосмисляне на утвърдените схеми на управление и структурирането на нов тип театрални организации, които извеждат на преден план стратегическите партньорства и очакваните синергийни ефекти от техните съвместни действия.**

В тази глава е направен преглед на институционалното развитие на българския театър, като неговите модели на управление са разгледани в исторически контекст. Анализирани са основните характеристики на настоящия финансово-управленски модел на държавните репертоарни театри и са посочени причините, които очертават проблемната ситуация и предполагат промяна на управленската парадигма.

Аргументирана е необходимостта от обединяването на ресурси, алтернативни практики, идеи, различен опит и качества, различни институционални възможности и създаването на работещи управленски коалиции с общи стратегически цели, които предлагат един нов организационен дизайн и предефинират съществуващия модел на управление на държавните и общински театри.

В първия параграф „Управлението на българския театър в исторически и европейски контекст” се представят процесите и тенденциите в нормативното регламентиране и устройственото развитие на българския театър като културна институция. Организационното и финансово структуриране на театралните организации се разделя на три периода - от 1878 до 1944 г., от 1945 до 1989 г. и след 1989 г.

Направен е критичен анализ на недостатъците в нормативното и финансово-организационно устройство на театъра и специфичните особености на управлението, произтичащи от историческия контекст на отделните периоди.

Обобщени и характеризирани са основните проблеми:

- Законодателни;

- Политически;
- Финансово-икономически;
- Организационно-управленски;
- Професионални.

Аналитичният обзор откроява следните по-важни обобщения:

1. Периодът от 1878 г. до 1944 г. се схваща най-вече като време на изграждане и конституиране на културната ни структура, създаване на национално културна политика и регламентиране на нейната институционална рамка. В този период от историческото развитие на българския театър могат да бъдат забелязани характеристиките на организационно-управленския модел, който съчетава различни източници на финансиране, публични и частни, и създава предпоставките за обединяване на обществената енергия в един публично-частен институционален формат, с произтичащите от него синергийни ефекти.
2. В периода 1945-1989 година финансирането на театралната дейност се определя от диференциацията на театрите на бюджетни организации и предприятия на стопанска сметка. развитието на сценичните изкуства между 1949 и 1989 г. се характеризира с това, че държавата е основният меценат на изкуствата. Културните институти получават постоянна и регулярна държавна субсидия и творческият продукт не се влияе от действието на пазарните механизми.
3. В периода след 1989 година като положителни промени се открояват:
 - Преодоляването на остарелите управленски стереотипи, подлагащи художественото творчество на грубо администриране;
 - развитието на частния сектор и навлизането на нови пазарни модели на частично и пълно самофинансиране на културните институти.

Финансирането на културата през настоящия период от страна на държавата е ориентирано основно в две направления – бюджетни трансфери към институциите и финансово подпомагане на проекти. Аргументите на тези два подхода при разпределението на бюджетните средства са, че при директното държавно финансиране се гарантира съществуването на националната мрежа от културни институти, а с подкрепата на творческите проекти се стимулира развитието на конкурентна и иновативна художествена среда и нараства ролята на гражданското общество, като по този начин се динамизира културният процес.

В тази част на текста е проследено и развитието на колективните органи на управление в театъра, а в заключителната част на параграфа е направен преглед на европейските практики в управлението на театралните организации и на типологичните модели във финансирането на

културата в различни страни, с цел да се очертаят тенденциите в развитието на партньорството между публичния и частния сектор.

Във втория параграф „Управленският модел на българския театър по примера на ДТ „Н. О. Масалитинов” – Пловдив – параметри и причини за промяна” е анализиран организационно-управленският модел на държавните драматични репертоарни театри в България. Представена е схемата на взаимовръзките между отделните звена в структурата на ДТ „Н. О. Масалитинов” – Пловдив, и са разгледани функционалните отговорности и взаимозависимости на различните служебни направления и длъжности.

Открити са организационните и управленски специфики на театъра като културен институт, като е направен изводът, че организационно-управленският модел на Пловдивския драматичен театър може да бъде квалифициран като бюрократичен, по определението на Макс Вебер, и базиран на следните принципи: ясно дефинирани роли, специализирани задачи, движение на информацията по канали отгоре надолу, концентриране на властта и вземане на решения от високото равнище, ясно изразена тенденция на единоначалието и подходящ най-вече за една предсказуема външна среда.

Във втората част на този параграф се анализират слабите страни, които очертават проблемната ситуация в театъра и се явяват причини за промяна на управленската парадигма, като:

- прекалено високите режимни разходи;
- липсата на информация за устойчиви резултати от въвеждането на системата на делегираните бюджети;
- реалната заплаха голяма част от театралната инфраструктура да стане неизползваема в резултат на прекаленото отлагане на ремонти и обновяване на сценичната техника и механизация;
- ниска мобилност на театрите поради липса на средства, което не позволява на културните институти да действат като една обща театрална мрежа;
- ниска мотивация на персонала;
- недостатъчно добре подготвени мениджъри и липсата на системност в създаването на управленски кадри;
- недостатъчна мотивация на общностите, които на регионално ниво могат да подкрепят театъра;
- липса на културно предприемачество и творчески иновации;
- липса на връзка между театъра и образованието.

В третия параграф „Концептуално съдържание и партиципативен инструментариум на новата парадигма на управление” е представен моделът на управление (новата управленска

парадигма), който предлага театрите да се ръководят от колективен орган на управление, от управителен съвет, в който да бъдат интегрирани възможностите и енергията на държавата, представлявана от областния управител, на общината, на гражданското общество и на бизнеса.

Подходящата правна форма за институционализирането на тази управленска конфигурация е сдружението или фондацията като юридическо лице с нестопанска цел.

Всяко едно от четирите направления на този нов модел на управление има своите специфични умения и ресурси, които могат да се превърнат в реални инвестиции, изграждащи творческия, финансов и административен капацитет на театъра.

По този начин ще бъдат привлечени повече и по-разнообразни ресурси към театъра. Ще се диверсифицират усилията и ангажиментите и ще се постигне по-активен диалог на театъра с обкръжаващата го среда. Този подход генерира нови организационни решения с нов социален потенциал, което може да го превърне в парадигмален архитип, съвместим и приложим не само в театъра, но и в други културни институти от сферата на сценичните изкуства, както и в организации от области като образованието, социалните дейности, спорта и гражданските структури. Партиципирането на тези четири обществени функции, на тези четири канала, по които да протичат различни енергии, може да се възприеме като една възможна управленска парадигма, която по нов начин да формулира известния принцип на партньорското взаимодействие, като го превърне в един концептуален модел за провеждане на местни и регионални политики.

В този параграф е дефинирано понятието „управленска парадигма” като производно от значенията на прилагателното „управленска” и неговата корелация със значението на съществителното „парадигма”.

Посочено е, че същността на новата управленска парадигма е да се постигне ефективен механизъм на сътрудничество между институционалния и административния капацитет на национално, регионално и местно ниво, към който да се присъединят и структурите на гражданското общество и бизнеса. Този партньорски модел на взаимодействие позволява най-вече на регионалните държавни и общински театри, които съществуват на ограничени пазари, да получат икономическата устойчивост и растеж, които са им необходими за пълноценното развитие на творческия продукт и за изпълнението на основната им мисия – да издигат духовното равнище на нацията.

Направен е изводът, че това е един нов модел на управление, който ще измести класическата представа за театъра като сценичен културен институт към един по-обобщен образ на социална рецепция, който възприема театъра като структуроопределящ институт на общественото развитие и интегритет. Подобна еволюция в социалната роля на театъра предполага промяна на мисленето както вътре в екипа на театъра, така и извън него, във всички сегменти на външната

среда. За да си заслужи тази роля, театърът от „затворена система” от организация, изградена по представите на управленския рационализъм, трябва да се превърне в „отворена” към външната среда организация, която успешно съчетава своя предмет на дейност с политическото, икономическото, демографското и социалното обкръжение. Организация, която е разбрала, че факторите за нейното развитие са позиционирани не вътре в културния институт, а в неговото обкръжение.

Акцентираща се върху тезата, че новата управленска парадигма трябва да стане организационната платформа, върху която да се проектират както икономическият растеж, така и обществените ползи, които ще произвежда театърът. За да се случи това, се изисква промяна на вътрешнофирмените ценности и мисията на театъра, който от институция, отговорна за културния потенциал на общността, да се схваща като център на социална активност, в който се инвестират партиципативните усилия не само на конкретните заинтересовани страни, но и на разнообразната по своята структура и демографски профил театрална аудитория.

Направени са следните обобщения и изводи:

1. Новият модел на управление ще позволи на театъра да изгражда по-успешно връзките между отделните елементи в обществото, защото самият той ще бъде кръстопътната точка на взаимосвързани системи от социалната среда, която ще играе нова роля в социализацията на обществото. В този смисъл новата управленска парадигма би могла да се окаже предпоставка за ценностни трансформации и театърът от ангажимент на държавата да започне да се схваща като ангажимент на обществото.
2. Колективният модел на управление, който ще разчита на акумулиране на експертиза и управленски опит от различни посоки, ще може по-правилно да идентифицира изискванията на потребителите, защото ще отчита в много по-голяма степен влиянието на заобикалящата среда върху организацията. Това ще рефлектира върху усъвършенстването на бизнес процесите в театъра, ще го ориентира към по-ефективни маркетингови резултати и ще формира нова организационна култура.

В четвъртия параграф „Организационен дизайн – силни и слаби страни на новата управленска парадигма” е представена новата организационно-управленска схема и са очертани функциите и формите на участие на заинтересованите страни в предложени в дисертационния труд модел на управление.

Посочва се, че при разпределението на структурните звена се спазва функционалният принцип, в зависимост от спецификата на дейностите, като основната дейност е проектирана в две

направления. Първото е създаването на творческия продукт, художествено-естетическото му осмисляне и организиране, а второто направление е неговото производство.

В контекста на проблемната област в този параграф се очертават изводите:

1. Основните мениджърски функции са обособени в отделно направление, от което се очаква, освен към административно-документалната и финансово-счетоводната дейност, да се насочи специално внимание към маркетинговите дейности и по-ефективните бизнес резултати.
2. Предлаганата организационна структура на управление има ясно изразен линеен характер, с точно очертана йерархична зависимост. От основно значение за ефективната работа на тези структури е компетентността на линейните мениджъри.

Проблематиката в четвъртия раздел на първа глава се фокусира и върху силните и слаби страни на новия концептуален подход на управление.

Обобщени са следните силни страни:

- Обединяването на ресурси, различни институционални възможности, алтернативни практики, идеи, качества и опит.
- Диверсификация на усилията и ангажиментите.
- По-активен диалог на театъра с външната среда.
- Постигане на ефективен механизъм за сътрудничество между институционалния капацитет на национално, регионално и местно ниво.
- Ефективно партньорство между гражданското общество, стопанския сектор и публичните органи.
- Синергиен ефект и синтез между вътрешни и външни фактори.

Като евентуални слаби страни на новата управленска парадигма се посочват:

- Липсата на сплотеност и конфликти между партньорите.
- Да се преекспонират маркетинговите дейности и те да станат водещи, за сметка на основната дейност – производството на театралния продукт, което може да доведе до прекалена комерсиализация на театралната дейност. Трябва да се насочи вниманието към това, театърът да не попадне в ситуация, както ни предупреждават изследователите на глобалните процеси в обществото и културата, на все по-голяма корпоративна зависимост и до механичното пренасяне на икономически и политически модели на управление в духовната сфера.
- Несполучлив избор на членове на управителния съвет или директорите.

- Възможност да не се схване стратегическият характер на новата управленска парадигма и тя да се превърне по-скоро в конюнктурна промяна, отколкото в действителна реформаторска заявка за различно от досегашното управление.

Посочено е, че организационната структура на театъра има традиционните характеристики на линейно-функционалното управление, които се изразяват в организационна преплетеност на отделните функции, пирамидално съсредоточаване на властта, отсъствието на детайлно разработени хоризонтални връзки, което предполага честото формиране на екипи от разнородни специалисти и постоянна координация между различните звена.

Изводи от първа глава:

- Липсата на стратегическа визия за развитието на културата и непоследователните реформи в областта на сценичните изкуства поставят въпроса – какви трябва да бъдат новите подходи в управлението на българските държавни и общински театри, които ще им позволят да намерят своята съвременна проекция в постоянно променящата се външна среда.
- Предизвикателствата пред театралните организации, с които се налага да се справят, представляват съвкупност от елементи, които съществуват както вътре в културните институти, така и извън тях и въздействат комплексно върху всичките им дейности.
- Голяма част от държавните и общински театри се намират в рискова ситуация, която ги изправя пред въпроса за тяхното оцеляване, произтичаща от амортизираните материални и технически ресурси, високите разходи за издръжка, ниската мотивация на персонала и липсата на специалисти в областта на театралния мениджмънт.
- Проблемното приложение на методиката за финансиране на театрите по системата за делегираните бюджети, остарелите организационни структури на управление, а също така и неумението да се изграждат и изпълняват маркетингови стратегии, което води до устойчив проблем с разширяването на театралния пазар и обхващането му в по-големи обеми, застрашават финансовата стабилност на театрите и качеството на театралния продукт.
- Връзките между другите сектори на икономиката и културата все още не са добре структурирани. Взаимодействието между неправителствените организации, бизнеса, местната и регионалната власт не отговаря на обществените очаквания за постигането на ефективен управленски капацитет.
- Обединяването на ресурси и идеи, професионален опит и качества, различни институционални възможности и създаването на работещи управленски коалиции с общи цели е една от възможните концепции за постигането на обществен синтез и дългосрочно развитие в областта на сценичните изкуства.

- Преобразуването на държавните и общински театри като юридически лица с нестопанска цел ще им придаде административна и финансова самостоятелност, ще осъществи на практика заявените държавни приоритети за децентрализация в културата и ще позволи създаването на нов управленски модел, който се базира на ефективното партньорство между гражданското общество, стопанския сектор и публичните органи, които са посочени в настоящата разработка като заинтересовани страни.

Във втора глава „Теоретични подходи в процеса на децентрализация и управление на театъра” акцентът е поставен върху мениджмънта на театралната дейност, нормативното регламентиране на новия модел на управление и проблемите на децентрализацията в управлението на културата.

Първият параграф „Аспекти на нормативната уредба в сферата на сценичните изкуства и хипотези за регламентирането на новата управленска парадигма” анализира проекта на Закона за сценичните изкуства, изготвен от Министерството на културата.

Направени са предложения за изменения и допълнения на проектозакона, като се отбелязва, че в член 4 от проектозакона се съдържа презумцията за това, че трябва да се потърси синергийният ефект от взаимодействието на различните заинтересовани страни и равнища на управление и че финансирането на сценичните изкуства трябва да стъпи на една по-широка обществена основа, която би могла да постигне и по-голяма ефективност и прозрачност при изразходването на публични средства.

Изведено е становището, че от особено значение за тезата в дисертационния труд е декларираната в проектозакона амбиция държавата да си партнира с органите на местното самоуправление и с други юридически и физически лица, да стимулира творческото и организационно обединяване между отделните субекти в областта на сценичните изкуства и да подкрепя състезателното начало и конкуренцията на пазара на изкуствата.

Открит е изводът, че предложеният текст на Закона за сценичните изкуства има доста слабости, които са артикулирани в дебата около закона, като в тези обсъждания надделява мнението, че този законов текст не създава стабилна юридическа рамка, която би послужила в достатъчна степен за ефективното функциониране на организациите в сектора.

Обосновано е схващането, че проектът на Закона за сценичните изкуства трябва да е подчинен на стремежа да се очертае не толкова сегашното състояние на сектора, колкото неговото бъдещо развитие. Законът би трябвало не само да реформира сектора, но и да заложи финансовите и административни механизми, които ще оптимизират сценичната дейност и ще създадат реални условия за постигането на високи художествени резултати.

Анализирани са и нормативни положения, произтичащи от ЗЮЛНЦ, които се отнасят към регламентирането на предложени нов управленски модел.

Във втория параграф „Теоретико-методологически въпроси на децентрализацията в управлението на културата” е аргументирано предложението, че съвременната представителна демокрация се нуждае от разширяване на нейната институционална рамка чрез засилване на демокрацията на участието, като гражданските форми трябва да бъдат допускани до процеса на управление със съзнанието, че те са равнопоставени в изработването на публични политики и играят ролята на балансьор, който регулира доминацията на мнозинствата в представителната демокрация. Анализирани са публично-административните, финансови и политически аспекти на децентрализацията в културата. В параграфа е споделено виждането, че като една от основните теми в политическия дебат, демокрацията на участието е подложена на различни интерпретации с цел нейното институционализиране, но парадоксалното при този демократичен дискурс е, че въпреки усилията на публичните субекти и изпълнителната власт, участието на гражданите в управлението и генерирането на политики е нарастващо проблематично.

Установено е, че акцент в повечето национални стратегии е икономическата полезност на културата и ролята ѝ на катализатор за иновации и растеж. Разглеждането на културата като неразделна част от икономиката се обвързва с развитието и популяризирането на нови бизнес модели за успешно управление и разпространение на творчески продукти и подобряване на бизнес средата на творческите предприятия. Отчита се фактът, че навлизането на подготвени и добре квалифицирани мениджъри от стопанския сектор в управлението на творческите индустрии би допринесло за тяхната икономическа устойчивост и развитието на регионалното сътрудничество между местните власти, частния сектор, неправителствените организации и академичните среди. Това би довело до реструктуриране на пазара на изкуството до качествено нови взаимоотношения между творците и публиката с цел превръщането на театралните сцени в модерни културни пространства.

Направени са следните обобщения и изводи:

1. Субектите в областта на изкуствата трябва да провокират участието на представители на бизнеса в управлението на техните организации, като предлагат и други начини за въвличането на бизнес средите в създаването на културни продукти, освен финансирането по линия на спонсорството и рекламата. Това може да става чрез създаването на бизнес асоциации за подкрепа на изкуствата, като се използват добре работещите европейски модели и се възприеме техният опит.
2. Кооперирането между културния и други сектори би довело до изграждането на хоризонтални отношения между различни по потенциал обществени субекти, които твърде спорадично и неорганизирано търсят взаимодействието помежду си. Това би

довело до по-голям интегритет както на ресурси, така и на механизми на управление, които могат да бъдат трансферирани от другите сектори към сектора на културата.

3. Общественият интерес се постига не благодарение на просветената или добронамерена власт, а като резултат на взаимодействието и размяната на интереси и влияние между публичните и частни актьори. Крайният резултат от това взаимодействие е по-голяма ефективност на публичното управление, защото целите се постигат за по-кратки срокове и на по-ниска цена, произтичащи от мобилизацията на обществени ресурси.
4. Основният стремеж на Министерството на културата не трябва да бъде производството на култура, а изграждането на национална среда, в която ще се развива българската култура. Централната изпълнителна власт е достатъчно да създава условията за осъществяването на културните дейности и да стимулира други организации да продуцират културните продукти, а не да се припознава като най-големия и най-влиятелен продуцент в сферата на културата.
5. Децентрализацията в културата страда от концептуално объркване, което води до симулиране на децентрализация и представянето на имитиращи техники и трансфери на власт и ресурси като действително децентрализиращи. Проблемът произтича от това, че невинаги е ясно какво трябва да се децентрализира, т.е. няма ясно изразена политическа воля за реструктуриране на политическата власт, отсъства и ясна концепция за това кой ще администрира процеса, кои точно трябва да бъдат участниците или т.нар. заинтересовани страни, какви точно ресурси ще се обединяват и какъв точно трябва да бъде крайният резултат от децентрализиращата реформа.
6. Предлагаият модел на управление на театралните организации може да бъде разглеждан като „изпитателна система“, в която са приложени интегрирано децентрализиращи действия, обхващащи равнищата на вземане на решения, ресурсите, финансирането, организационното реструктуриране и основните принципи, на които се подчинява политическата трансформация в процеса на децентрализация.

В третия параграф „Пазарни и социокултурни особености на театралния мениджмънт“ се акцентира върху факта, че сценичните изкуства функционират в една ситуация на хронично недофинансиране, че финансовата криза при тях е константна величина и че те трябва да търсят управленски подходи за привличане на допълнителни средства, оптимизиране на разходите и повишаване на собствените приходи, като реакция срещу обективните икономически процеси, които не са в тяхна полза и не им позволяват да съществуват без дотиране.

Тук изследването насочва вниманието към тезата, че управлението на театъра се нуждае от нови модели и практики, които ще оптимизират дейността, ще приблизят театралния продукт до

пазара и по този начин ще му позволят да оцелее в условията на свободния пазар, които в повечето случаи са безкомпромисно агресивни и трудно съчетаеми с деликатността на духовното пресъздаване.

Направените в параграфа заключения определят ролята на театралния мениджър като ключова и решаваща за постигането на добър организационен климат, пазарна ефективност и високо качество на театралната продукция. Силното ръководство и квалифицираните мениджърски подходи са решаващи за стабилността, икономическото и художествено развитие на всеки театър, особено на тези, които съществуват на малки и неактивни, регионални пазари.

В настоящата част се представя съвременният профил на арт мениджъра, като се посочва, че театралният мениджмънт трябва да индикира, анализира и разрешава проблемите както във вътрешната среда, така и тези, които произтичат от външната среда. Да определя приоритетите, да ги превръща в кауза за всички работещи в театъра, а защо не и в кауза за публиката, като привличането на аудиторията към професионалните каузи и превръщането им в каузи на обществото е атестация за високата експертност на мениджмънта.

Въз основа на изложеното в този параграф могат да се направят следните изводи:

1. Театралният мениджмънт е процес, който не се различава съществено от класическото разбиране за същността на мениджмънта. Както в останалите дейности, така и в театъра мениджмънтът се състои в управление на свързани и зависими една от друга дейности, като определянето на мисията и целите на културния институт, планирането на всички направления в театралната дейност, организирането и контролирането на производствения процес, управлението на материалните, финансови и информационни ресурси на театъра, мотивацията на човешкия ресурс и изграждането на маркетинговата стратегия.
2. Българският театър страда от хронично недофинансиране, което би могло да се компенсира с оптимизиране на бизнес дейността, за което, според Дракър, би могла да помогне функционално децентрализираната структура, която е прагматично ориентирана към бизнес резултатите. Това означава от централизирания модел на управление, който ангажира с всички управленски решения директора на театъра, да се премине към диверсифициране на процеса на носене на отговорност и да се постигне паралелно разпределение на управленските функции в един колективен орган на управление, какъвто би могъл да бъде управителният съвет, при една по-различна от досегашната институционална уредба на театъра.
3. Мениджмънтът на сценичните изкуства включва няколко отделни функционални направления, които предполагат специализирани умения в голям спектър от

професионални области – икономика, управление, финанси, публични комуникации, теория на изкуството, маркетинг. Той трябва да контролира работата във всички направления, като приоритетното му участие се съсредоточава в четири области на въздействие: планиране, организиране, ръководене и контролиране.

4. Все по-налагащата се теза, че изкуството може да бъде и пазарен субект и преминаването от централизирано финансиране към системата на делегираните бюджети, която предполага друг тип пазарни отношения, изискват и нов прочит на ефективното управление на културните институти, нови стратегически подходи и качествено различни от досегашните, нетрадиционни управленски практики, с цел да се постигне необходимият баланс между творческите стойности и пазарните характеристики.
5. Методите на управление стават все по-актуални в работата на театралните организации и изискват познаване на външната среда, прогнозиране и отстраняване на нежеланите ефекти от нейното въздействие, използване на възможностите, които тя предоставя за осъществяването на един задълбочен маркетингов процес, който трябва да компенсира недостатъчните държавни субсидии, прекалената комерсиализация на изкуството и липсата на предвидимост на пазара.

В четвъртия параграф „Специфика и възможности на маркетинговите политики в театралния процес” се обосновава тезата, че в условията на продължаващата икономическа криза, свиване на пазарите, ограничено потребление, бюджетни икономии и намаляващи ресурси на дарители, спонсори и рекламодатели, идеята за маркетинговото управление на процесите и продуктите в българския театър става все по-актуална. Все по-често в културните институти, в това число и в театралните организации, всяко решение или действие ще се аргументира с неговата икономическа ефективност.

Обосновано е виждането, че маркетингът трябва да използва добрите и работещи практики от другите сфери на икономическия живот, като ги адаптира към социокултурната среда, в която се намират театралните организации.

Установено е, че една от задачите на модела за управление, който се предлага в настоящата разработка, е да промени представите, че театралният продукт е достатъчно престижен сам по себе си, че качеството на един спектакъл е достатъчен аргумент, за да предизвика интереса на зрителите и че не трябва стойността на театралното изкуство да се принизява до статута на обикновените стоки за широко потребление и да се продава като тях. Представата, че доброто представление се продава само, че маркетингът е инструмент за манипулация на хората, който по-скоро им досажда, отколкото да ги приобщава към театралното изкуство, че маркетинговите дейности харчат

излишно парите на театъра и че е достатъчно да се направи само една обичайна разгласа, разбрана като отпечатването на плакати и афиши, за да се привлече публиката, е една опасна заблуда, която, априори, игнорира необходимостта от маркетингови подходи в планирането и реализирането на театралната дейност.

Акцентът в тази теоретична част от изследването е върху схващането, че театърът не може да стане стока от първа необходимост, но театърът може и трябва да печели нови публики и да разширява пазарите си. Това е и голямото предизвикателство пред театралния маркетинг. Специалистите в тази област трябва да се научат да създават маркетингови стратегии. Да проучват и анализират пазарите. Да наблюдават и познават конкуренцията. Да селектират целевите групи на базата на техните ценностни нагласи, демографски, социални и културни особености. Да откриват и извеждат на преден план уникалността на театралния продукт и да позиционират успешно офертите си. Да комуникират активно и с тези, които посещават театъра, и най-вече с тези, които не го посещават. Да изграждат ефективни мрежи за дистрибуция. Да търсят нетрадиционни и креативни канали за достигане до пасивните публики и така да управляват отделните компоненти на маркетинговата си стратегия, че тя да бъде в състояние да се справя с проблемите, произтичащи от непрекъснато усложняващата се и до голяма степен непредсказуема външна среда.

Изведено е становището, че целта на взаимодействието между партньорите в описания в разработката организационно-управленски модел, освен постигането на очакваните синергийни ефекти, преследва и едно концептуално преосмисляне на традиционните практики на сътрудничество между държавния и частния сектор в областта на сценичните изкуства, което ще придаде на публично-частните отношения по-задълбочен и дългосрочен характер, а това, както посочват изследователите, ще доведе до поделянето на риска между партньорите, което рефлектира върху основните характеристики на театралния проект, до по-добро управление на разходите и намаляване на стойността на отделната постановка и постигането на по-голям икономически ефект от пазарната реализация на проекта.

Партньорските взаимоотношения трябва да бъдат конкретизирани в отделна маркетингова програма, която разписва действията по направления между театъра и бизнеса, театъра и неправителствения сектор, театъра и общината, театъра и областната администрация. Тази програма, разгледана и одобрена от управителния съвет на театъра, предполага членовете на управителния съвет, всеки в своето направление, да се ангажират с нейното изпълнение. Не само да съдействат за нейната реализация, но и да поддържат връзката с организациите, които представляват.

Изводи от втора глава:

- Децентрализиращата функция на управлението се базира на схващането, че съвременният мениджмънт на културата трябва да потърси подходи, които дефинират по нов начин партиципативното участие в правенето на политики, като включат различни сегменти от обществото, които в момента не участват колективно в този процес.
- Развитието на плуралистичния модел на управление в посока на по-активно гражданско участие и институционално разширяване на демократичната рамка с партиципативни механизми, които генерират устойчивост, е политическа теза, която е залегнала в основата на голяма част от стратегическите документи на изпълнителната власт в България.
- Участието на гражданското общество и бизнеса в управлението на културата не трябва да се разглежда като възможност за оттеглянето на държавата и общините. Финансирането от други източници не трябва да замества бюджетното субсидиране, а да го допълва.
- Организациите в областта на сценичните изкуства трябва да провокират участието на представителите на бизнеса, неправителствения сектор и публичните институции в управлението на културните институти, като предлагат реални и законово уредени схеми за това, в които всеки от партньорите намира своя интерес.
- Театралният пазар се дефинира като квазипазар, в който определящи са обществените институции, които управляват и финансират продукцията. Като пазарни субекти преобладават бюджетните организации, които инвестират публични средства в пазарния оборот, работят с централизирано разпределени ресурси и не могат да достигнат до печалба чрез цената.
- Спецификата на трудовия процес в театъра се състои не само от неговата творческа уникалност, но и от това, че е колективен и субективен, което го прави както труден за измерване, така и за управление и мотивация.
- Театралният мениджмънт е процес, който не се различава съществено от класическото разбиране за същността на мениджмънта. Специфичното в него е, че той осигурява производството на една уникална по своята характеристика стока, което налага умелото балансиране между творческите и икономическите цели на театралното предприятие.
- Театралната организация предполага да бъдат изградени такива управленски структури, които да позволят съчетанието между линейния и функционалния тип мениджъри, които наред със служебната релация между ръководител и подчинен, да координират и контролират всички хоризонтални отношения, от които зависи създаването на театралния продукт.

- В българския театър приложението на маркетингови инструменти все още среща съпротива, изразяваща се в нежеланието за промяна на отработените във времето бюрократични модели, които предпочитат бедната сигурност пред възможността за икономически растеж.
- Участието в управлението на театъра на представители на бизнеса, нестопанския сектор и публичните институции може да наложи ново, по-активно отношение към пазара и да изведе маркетинговото мислене като един от приоритетите в работата на театралната организация.

В трета глава „Емпирично изследване на отношението към предлаганата нова управленска парадигма на театъра като културен институт” е направен обективен анализ на проблемите в управлението на театралните организации като анализирането на действащия организационно-управленски модел, възможностите за оптимизиране на управленската структура на театрите и създаването на функциониращ в нейните рамки партиципативен орган на управление, **управителен съвет**, се явява основен момент в цялата ни проучвателна дейност.

Проучването има за цел да установи до каква степен един нов институционален подход при управлението на държавните и общински театри, въвеждащ колективен орган на управление, е възможен и доколко би могъл да повлияе като инструмент за стимулирането на децентрализиращи и публично-частни процеси в управлението на културните институти.

Тематичният обхват на изследването се ограничи в няколко сегмента, които трябва да проверят функционалните характеристики на модела и да очертаят неговия потенциал за апробиране.

В тази глава изследването си поставя за цел да установи мнението на анкетираните лица за това, каква е степента на готовност да се пристъпи към по-нетрадиционни и радикални действия в опита да се децентрализира системата и в управлението да се въведат различни от досегашните субекти, без това да навреди, да усложни и да попречи на работата в културните институции.

Друг важен аспект на проучване е доколко въвеждането на делегираните бюджети е крачка към модернизиране на системата и как предлаганият модел на управление доразвива и усъвършенства този бюджетен подход или го отрича и преминава към квотен принцип на финансиране, със субсидиарен механизъм, определен с подзаконов нормативен акт или регламентиран в договор между държавата, общината и гражданския сектор и който би могъл да придобие юридически представителна форма по ЗЮЛНЦ.

Аргументирана е необходимостта да се провери хипотезата за ефективността на колективния орган на управление – управителния съвет, който да акумулира както властовите

прерогативи, така и обществените настроения, а освен това да бъде и гарант за гражданската инициативност и контрол върху системата.

В първия параграф „Анализ на резултатите от проведените групови дискусии (фокус групи)” са установени нагласите относно мотивите и предпоставките за въвеждането на нови подходи в управлението на театралните институти.

Обоснован е изводът, че сегашният модел на управление на театрите, било те държавни или общински, може да претърпи корекции, защото „променящата се реалност предполага и променящи се институции”. Настоящият модел се определя като твърде едноличен и субективен.

Аргументирана е необходимостта от промяна на модела, като отговор на въпросите, които ни задава актуалната и устойчива неблагоприятна икономическа ситуация.

Анализиран са нагласи относно държавната политика, нормативната уредба и социокултурните фактори, които определят работата на театъра като културен институт.

Проучването откроява следните по-важни обобщения:

- липсата на връзка между образованието и културата;
- националната мрежа от културни институти се нуждае от оптимизация, дори и на определена социална цена;
- нормативната база не стимулира иновативните практики в управлението на културните институти;
- данъчните закони не стимулират развитието на културата, че държавната администрация не осъзнава мисията си да подкрепя творческите индустрии, а по-скоро се задоволява само с контролиращи и преразпределящи функции;
- ролята на общините и неправителствения сектор трябва да нарасне в управлението на театрите;
- отварянето към нови и външни за системата субекти може да се окаже ключово решение в дългосрочна перспектива.

В параграфа се посочва, че партиципативният модел на управление предоставя реална власт и реални ангажменти, че разписва действителни функции и отговорности и по този начин придава институционална тежест на всичко.

Във втория параграф „Анализ на резултатите от проведените интервюта” с цел извършването на по-точна и обективна диагностика в разработената методика за оценка на предлаганата управленска парадигма на театъра се използва методът интервю.

Проучени са нагласите относно съществените фактори от значение за успешното прилагане на предлагания модел на управление.

Откри се и мнението, че управлението на театралните институти е съпътствано от множество трудности – финансови проблеми, административни проблеми, социокултурни предизвикателства. Респондентите са категорични, че голяма част от театралните институти „просто оцеляват” и ситуацията се нуждае от промяна.

Анализирани са нагласите относно евентуалните рискове и недостатъци на предлагания в разработката модел на управление и нагласите относно процесите на децентрализация и публично-частно партньорство в сферата на театралните институти.

В хода на проведените интервюта се оформя мнението, че публично-частното партньорство е един добър вариант за внимателното отдръпване на държавата от тоталното ѝ влияние в културата.

Направени са следните обобщения и изводи:

1. Ролята на общините е подценена и тяхното участие в управлението на културните институти трябва да стане реално, а не да се свежда до спорадични финансови или организационни активности.
2. В политиките на министерството не са заложили механизми за привличане и насърчаване на неправителствените организации в културния сектор за едно по-действително и мащабно участие в работата на културните институти.
3. Предлаганата в разработката организационна структура е по-функционална и може да подобри работата в театъра.
4. Този концептуален модел на управление ще бъде новина в живота на културните институти и ще предизвика много дискусии, но въпреки тях новият управленски подход би могъл да се наложи в практиката, защото в съдържателните му аспекти откриват повече позитиви, отколкото негативи.

В третия параграф „Основни акценти и изводи от груповите дискусии и интервюта” се извеждат на преден план следните обобщения:

1. Настоящият модел на управление на театрите се нуждае от промяна, която да го направи обществено по-прозрачен, по-демократичен и по-ефективен. Осъзнава се необходимостта по този начин да се търсят нови форми на управление, адекватни на изменящата се икономическа и социокултурна реалност.
2. Като един от основните изводи в хода на изследването се очерта необходимостта от преосмисляне на организационния потенциал на театрите, с цел да се потърсят нови форми на финансиране и логистична подкрепа.

3. Друг основен акцент е ясното разбиране сред респондентите, че в управлението трябва да се разчита на колективния разум, на екипното ръководство, а не толкова на отделната личност.
4. Респондентите се обединяват около мнението, че ролята на общините, на бизнеса и неправителствения сектор в управлението на театъра трябва значително да нарасне и нормативно да се регламентира.
5. Отварянето на системата към „външни субекти” се възприема като иновация в управлението ѝ. Набляга се на факта, че това е особено валидно за театрите извън столицата.
6. Предлаганият в разработката концептуален модел на управление би могъл веднага да се изпробва в някой от регионалните театри със слаби резултати.

Изводи от трета глава:

- В управлението на държавните театри не съществува хипотезата за участие на неправителствения сектор, бизнеса и местните власти, въпреки че се артикулират намерения за сътрудничество и въпреки мнението на експерти и изследователи, които подкрепят институционализираното партньорство между различните сектори. В това отношение не се обръща достатъчно внимание на европейските политики, които недвусмислено призовават и посочват добри примери за включването на заинтересовани субекти, извън държавните, в управлението на културните организации в областта на сценичните изкуства.
- В държавните и общински театри се наблюдава еднообразие в организационното структуриране на управлението и сериозна дистанция между културните институти и неправителствения и бизнес сектора, а така също и подценяване на ролята на местната общност в този процес.
- Понастоящем организационната структура на театралните институти има традиционните характеристики на линейно-функционално управление, което се изразява в организационна интердисциплинарност на отделните функции, пирамидално съсредоточаване на властта, отсъствието на детайлно разработени хоризонтални връзки, което налага формирането на екипи от разнородни специалисти и постоянна координация на различните нива.
- Като основна причина за промяна на съществуващата управленска парадигма, в хода на изследването се очертават липсата на стратегическа визия за развитието на театъра, която е следствие от несъстоялия се напълно дебат за дългосрочните приоритети и политики, в резултат на което няма изработена и приета Национална стратегия за културата. Другият

тревожен факт е, че специалният Закон за сценичните изкуства се разработва от години и все още не е попаднал в дневния ред на българския парламент. Тези съображения налагат извода, че реформите в българския театър нямат стратегически характер, а са по-скоро конюнктурни промени, които преобразуват непоследователно театралната ни мрежа.

- Предложената в дисертацията нова управленска парадигма, на базата на разработените механизми за изграждането на партиципативно управление, което да привлече повече и по-разнообразни ресурси към театъра и да диверсифицира усилията, дава отговор на част от предизвикателствата и реализира взаимодействието между секторите, което превръща културния институт в „отворена” към външната среда организация и интегрира основния си предмет на дейност с политическата, икономическата, демографската и социална среда. Като основен извод се налага тезата, че факторите за устойчиво развитие на театъра са позиционирани не вътре в културния институт, а в неговото обкръжение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практико-приложните цели на дисертационния текст изискват поставянето и разрешаването на сложен изследователски проблем за съчетаването и синхронизирането на културната, политическата, обществената и корпоративната система, които, представени в колективния орган на управление на театъра, ще трябва да постигнат необходимия баланс, за да ръководят една специфична дейност. Постигането на тази коалиционна платформа, базирана на специфичната комбинация от ресурси, умения и интереси, предполага да се изследват и проектират новата организационна структура на управление, възможните законодателни промени на правната рамка и възможните ефекти от приложения интегративен модел на управление. Изследването позволява да се очертаят и редица препоръки, засягащи управлението на театралните организации, тяхната маркетингова и бизнес насоченост.

Резултатите от направения анализ аргументират авторовата теза, че обединяването на ресурси, различни институционални възможности, алтернативни практики, умения и опит ще увеличат ползите и ще добавят синергийна стойност към финансовия и управленски мащаб на театъра.

Проведеното изследване доказва значимостта на изследвания проблем и позволява да се направи изводът, че предлаганата управленска парадигма може да се превърне в предпоставка за ценностна трансформация, която ще позволи театърът от ангажимент на държавата да започне да се схваща като ангажимент на местната общност.

Оценката на основните резултати и изводи от извършеното изследване дава основание да се констатира, че на местно ниво има условия за апробирането на предложението в разработката

управленски модел. Резултатите от верифицирането на управлението посочват, че е намерено добро съотношение между отделните партньори и показателите, които очертават ефектите от тяхното въздействие. Открилите се факти и тенденции в изследването отчетливо посочват, че съчетанието между различните институционални и секторни партньори е възможно. То е в състояние да предефинира сегашния модел и да заработи като организация с идеална цел, която да генерира достатъчно приходи, за да изпълни поставените си цели.

В хода на изследването се установяват определени резерви от страна на една част от респондентите, които смятат, че новият модел на управление, освен позитиви, крие и заплахи. Дебатът по този въпрос позволява да се направи изводът, че основният риск е заложен в стремежа на някоя от страните да преекспонира своите интереси или да възприеме ангажиментите си формално, като и в двата случая това ще създаде конфликтност в отношенията и ще постави пред сериозно изпитание съществуването на управленския модел. Въпреки опасенията, които са по-скоро в теоретичното поле на фирмената култура и психология, анализът на резултатите от изследването на разработения специално за театралните организации модел на управление сочи, че той е реалистичен и би могъл да се приложи и в други културни институти в областта на сценичните изкуства.

При решаването на една от изследователските задачи се оформи изводът, че новата управленска парадигма е надежден инструмент за преодоляване на неблагоприятните последици, произтичащи от динамичната и с висока степен на неопределеност среда. Като основен аргумент в това отношение се посочва навлизането на експертиза в управлението и маркетинговата дейност на театъра, очакван принос от страна на новите субекти в колективното ръководство на културния институт.

По пътя към целта на изследването, да се създаде работещ модел за управление, който изгражда нов обществен и професионален потенциал на театъра, се потвърди и реалистичността на още една от поставените задачи, а именно, че делегирането на права и отговорности до най-близките на съответните дейности нива, неутрализира административния навик на държавата да контролира всички процеси, включително и тези в културния сектор. Концептуалното ядро на дисертацията разширява институционалната рамка на „демократията на участието“ в посока на децентрализиране и развитие на плуралистичния модел на управление и засилената гражданска отговорност при вземането на решенията.

С оглед на съществуващите реалности при управлението на държавните и общински театри и на база на получените в изследването резултати, налице са основанията да бъде валидизирана тезата в дисертационния текст, че е необходима промяна на институционалните подходи, с цел прилагането на нова управленска парадигма, която да привлече и обедини нови участници и

ресурси в управлението на театрите, като по този начин оптимизира и развие в положителна посока настоящия организационно-финансов модел на културните институти.

IV. ПРИНОСИ

1. Разработен и предложен е нов концептуален модел за управление на държавните и общински театри, който обединява потенциала на неправителствения сектор, бизнес сектора, местната и регионална власт и допринася за постигането на по-голям институционален мащаб и по-ефективен управленски капацитет на културните институти
2. Предефинирана е представата за взаимодействието между гражданския сектор, бизнеса и органите на публичната власт, с цел да се мобилизират допълнителни ресурси (финансови, материални, човешки, времеви), за да се постигнат колективни решения в интерес на местната общност.
3. Идентифицирани са възможности и предизвикателства при решаването на актуални проблеми в областта на управлението и маркетинговите дейности на театралния процес.
4. Направени са предложения за нормативни промени, регламентиращи апробирането на новата управленска парадигма в театрите, чрез допълнения и изменения на проекта за Закон за сценичните изкуства, Закон за закрила и развитие на културата и Закон за насърчаване на инвестициите.
5. Разработени са добри практики при осъществяването на съвместни политики между правителствения и неправителствения сектор, които биха могли да се приложат и извън областта на сценичните изкуства.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Бадев, А.** Особеностите на културния пазар и неговата рефлексия върху финансирането и управлението на театралната дейност, Сп. „Наука и бизнес”, бр. 3/2014.
2. **Бадев, А.** Дейността на културните институти в областта на сценичните изкуства в контекста на нормативната и устройствена регламентация, Научни трудове на ЕКИУ, книга 13/2013 г.
3. **Бадев, А.** Публично-административни аспекти на децентрализацията в управлението на културата, Научни трудове на ЕКИУ, книга 11/2012 г.
4. **Бадев, А.** Взаимодействие с външната среда – една от възможните маркетингови алтернативи при управлението на театралните организации, Научни трудове на ЕКИУ, книга 14/2014 г.