

## РЕЦЕНЗИЯ

за проекта на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен 'доктор' в Професионално направление 3.7. „Администрация и управление”  
Докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство”

Автор: Анастас Василев Бадев

Тема: „Нова управленска парадигма на театъра като културен институт“

Научен ръководител: Проф. д-р Желка Генова

от д-р Красимира Христова Кръстанова, доцент в ПУ „Паисий Хилендарски“

Предложеният ми за рецензиране проект на дисертационен труд на Анастас Василев Бадев на тема „Нова управленска парадигма на театъра като културен институт“ с научен ръководител проф. д-р Желка Генова е разработен във факултета „Международна икономика и администрация“ на Варненския свободен университет. Авторът дълги години се занимава с управление на култура и в този текст той преосмисля своя опит, като се опира на съвременни теоретични разработки. Темата, която Анастас Бадев предлага, е изключително актуална в контекста на европейските културни политики, даващи възможност за равен достъп до култура чрез подхода за децентрализация и включването на местните общности в създаването и потреблението на културни продукти. Този процес в България все още не е приключил, а съществуването и работата на културните институции се лута между държавата и пазара (както сполучливо беше наречен един дебат върху състоянието на българската култура през 2007 год.). Проектът на една нова управленска парадигма на театъра идва в момент, който изисква алтернативно управление на културните институции с ангажираната позиция на местната власт, активното гражданско участие и грижата от страна на предприемачите.

Авторът съзнава необходимостта от това да се потърсят нови организационно-управленски модели, които „да бъдат по-адекватни и адаптивни към външната среда и дори да я проектират, като постигат ново структуриране на общественото влияние“ (с. 6) и неговата позиция е ясно изразена в Увода, където казва: „Същественният 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“ (с.4). Разбира се, този въпрос е реторичен и е по-важно да се отговори на въпроса „как гражданите да се включат в управлението на културата?“, т.е. да се предложи модел, в който сътрудничеството израства до (съ-)участие.

Бадев няма претенцията да разглежда управлението на културата в нейната всеобемаща цялост, а се съсредоточава върху сценичните изкуства и по-специално – върху проблемите за управление на театъра. Към това е насочена и главната цел на дисертационния труд: „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“ (с. 8). За постигането на тази цел са определени подходящи задачи, чието изпълнение дава материал за описание и анализ на съществуващата система на управление, като се търсят нейните исторически корени и се дава възможност за съпоставяне с модели на различни европейски държави. Съвсем естествено е, че на преден план се поставя театралният мениджмънт, като се обръща сериозно внимание на концептуалните дискусии за управлението и развитието на българския театър в условията на пазарна икономика. Важният проблем, който е във фокуса на работата, е да се обсъдят нови форми на управление, които биха предоставили „възможност за изграждането на граждански платформи за реално участие в управлението на субекти, различни от официалните институции“ (с. 8). Изследователската методология е адекватна на изследователския проблем, целите и задачите на дисертационния труд. Единствената ми бележка в това отношение е, че тя трябва да бъде представена не само като отделни методи, а в своята цялост като подход в социалните изследвания на културата и културните институции.

Първата глава е посветена на изясняването на Нова парадигма в управлението на театъра, нейната същност и основни характеристики. Основателно анализът на управлението на театъра започва от периода на неговото създаване в България. Историографските източници в текста се използват коректно, за да се

откроят периодите на развитие и различните форми на управление на българския театър. Развитието на театъра, пряко съотнесено с неговите модели на управление, се разделя на три основни периода, като са представени подробно структурата, нормативната база, статутът, начините на финансиране на театрите. За мен беше любопитна констатацията, че истинското начало на българския театър като институция започва с обнародването на „Правилник за управлението на българския народен театър в София” през 1907 г. Във връзка с това бих искала да попитам дали е известно какъв модел, чий опит се използва, за да се създаде по този начин работещата структура на българския театър от началото на XX в.? Отговорът на този въпрос би допринесъл проблемът за изграждането на театъра като институция да се постави в по-широк културен контекст.

Авторът анализира законовата уредба и нейното влияние върху процесите, протичащи в самия театър като творческа, административна и финансова институция. Представени са механизмите, които движат всекидневните практики, свързани с ясно регламентирани категории персонал и съответстващите им дейности, за да може театърът да има статут на и да работи като културен институт. Важен е изводът за влиянието, което оказва организационно-управленския модел, за създаване на предпоставки за обединяване на обществената енергия в един публично-частен институционален формат и превръщането на театъра във високо ценен символен капитал в културата на града през първата половина на XX в.

Промяна в законовата база, организационната структура и начина на управление настъпва след 1949 г., когато социалистическата власт подчинява функцията на театъра на идеологическата програма на комунистическата партия. В текста се показва ясно, че моделът за управление през този период е в съзвучие с новите задачи на културната институция и предопределя нейния екстензивен начин на развитие. Когато се говори за състоянието на театъра като институция през периода 1949-1989 г., може да се ползва и работата на Иван Еленков „Културният фронт“ и тогава още по-ясно ще се открие връзката между модела на управление и финансиране с една от функциите на театъра да произвежда идеологически насочен културен продукт.

Много важно е описанието на състоянието на театъра като културен институт след 1989 г., както и анализът, който представя основните проблеми – отсъствието на ясна държавна политика, липсата на съвременна нормативна база, липсата на последователна, стратегически промислена и финансово обезпечена политика на децентрализация и пр. Те са резултат, но и влияят върху задълбочаването на противоречивия характер на провежданите реформи в културния сектор в страната. Особено внимание се обръща на Закона за държавния бюджет от 2011 г., с който се въвеждат т. нар. делегирани бюджети за театрите, чиято задача е парите да следват потребителите (зрителите). Анастас Бадев прави много задълбочен анализ за действителните ефекти на този подход за децентрализация, които засягат театрите в малките и средно големи градове и предизвикват трудности при създаването и реализацията на театралния културен продукт. Неговият извод разкрива и ролята на делегираните бюджети като положителна стъпка в театралната реформа в големите български градове, които работят на по-широки театрални пазари. Представените типологии на управлението на културата в Европа авторът свързва с моделите на финансиране, които намират съответствие и с мястото на културата в ценностната скала на обществото. Представят се конкретни европейски примери, където желанието за по-добро финансиране, но и за създаването на по-добър културен (театрален) продукт води до нови стилове на управление, в които публично-частните партньорства имат водеща роля.

Изключително детайлно е разработен настоящият модел за управление на културен институт в областта на сценичните изкуства чрез изследване на случай (case study), а това е Държавният театър „Н. О. Масалитинов“ в Пловдив. Организационно управленският театрален модел е представен с всички негови елементи, чието място и взаимовръзки в йерархията са добре описани и илюстрирани в таблица. Той се квалифицира като бюрократичен тип, в който се изявява линейно-функционалното управление. Анализирайки неговото функциониране, Бадев достига до заключението за ниската му ефективност и снижаването на степента на иновативност и инициативност у хората, които се занимават с неговото управление и функциониране. От тази гледна точка той намира въвеждането на делегираните бюджети като важна крачка към модернизирването на

системата. Заедно с това авторът вижда и отрицателното въздействие на този механизъм върху малките извънстолични театри. Не отричам това негово твърдение, но смятам, че то трябва да бъде потвърдено със статистически данни или друг тип фактологичен материал, които обективно да потвърдят неговата теза. Добре е към твърденията да има доказателствена част, така както е направено по-нататък, като се цитират изследванията и анализите, необходими за разработването на стратегията за култура, както и мненията на ръководители в сектора. Извеждането на основните проблеми на управлението на театъра както в административно и финансово, така и в творческо отношение и откриването на причините за състоянието във взаимодействие му с цялата обществена настройка и законова основа са важно условие за по-нататъшната работа на докторанта – условие, което той е изпълнил компетентно и професионално.

Задълбоченото познаване на състоянието на културния сектор, в частност – на театралния, е основата, върху която Анастас Бадев стъпва, за да предложи нов модел на управление, като последователно представя неговото концептуално съдържание и партиципативен инструментариум. Той се представя като колективен орган на управление, в който се интегрират възможностите и енергията на държавата, местната власт, гражданското общество и предприемачеството. Това е един нов партньорски модел на управление, който би позволил театрите, които съществуват на ограничени пазари, да получат икономическата устойчивост и растеж, така необходими за пълноценното развитие на творческия продукт. Стъпвайки на съвременни теоретични модели и социална необходимост от участие на всички заинтересувани страни – един подход валиден в много от демократичните европейски страни и препоръчван в програмните документи на Европейската комисия и Съвета на Европа, авторът уточнява, 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“ (с.56). Много добре са представени аргументите и ползите за всички участващи в процеса на управление и потребление.

Важна крачка към обсъждане на новата управленска парадигма е представянето на анализ на организационния дизайн. В полза на идеята е привлечена

практиката на европейския театър и по-специално – на английския опит на Кралския национален театър в Лондон. Съществуващите успехи са вдъхновили автора да разработи нова управленска схема, която обяснява в подробности и илюстрира в таблица. В нея се съдържа разпределението на структурните звена, което спазва функционалния принцип за създаване на творческия продукт, неговото художествено и естетическо осмисляне и организиране, от една страна, и, неговото производство и дистрибуция – от друга. Организационната структура на управление има ясно изразен линеен характер, с очертана йерархична зависимост. Според автора „...Новият концептуален модел на управление трябва да фокусира усилията си върху успешното интегриране на всички нива в организационната структура на театъра“ (с. 82). Действително би било добре, ако съществуват реални възможности за апробиране на модела, нещо, което е заявено още в увода на дисертацията, но съзнавам трудността за провеждане на този експеримент. Един пилотен проект (защо не?) би доказал на практика ползите от сътрудничеството в полето на управление на театъра и на културата като цяло.

Втора глава „Теоретични подходи в процеса на децентрализация и управление на театъра“ стъпва на законова база и по-точно – на проектозакон за сценичните изкуства, за да определи държавните приоритети в тази област и да предвиди държавните политики за развитие и дейности на театъра, както и разписаните правила, които нормират дейностите в областта на сценичните изкуства. Анализът на правните документи (макар и все още не влезли в сила) е необходим аспект от работата, в която следва да се набележат условия и мерки за функциониране на новия управленски модел. Техният критичен прочит е насочен към преодоляването на неяснотите и несъвършенствата в българското законодателство с цел да се осигури развитието на сектора на сценичните изкуства и на социалните актьори, които работят в културната сфера. Предлаганите законови промени са добре промислени и предложени, за да може да се отвори възможност за въвеждане на предлаганата управленска парадигма.

Аргументите се подсилват и с обсъждането на управлението във връзка със съвременните схващания за децентрализация в културата. Разгледани са позициите за необходимостта от гражданско участие не само в общите процеси на

демократизация, но и в конкретните измерения на културните политики. Съвременните подходи за използване на културата като ресурс за развитие и икономически растеж се намира в пряко отношение с нарастването на ролята на диалога между различните играчи в полето на културата (държава, местна власт, творци, предприемачи, неправителствени организации). Може би за автора ще бъдат полезни и изследванията на Иван Кабаков „Идеи в мениджмънта и политиките за култура 2008-2013“ и „Правото на културно многообразие“, за да задълбочи своите наблюдения и анализи.

Следващите страници са посветени на пазарните и социокултурни особености на управлението на театъра. Последователно са представени факторите, които определят характеристиките на цялостния театрален процес – финансирането, управлението на проекта, на човешките ресурси и материалните активи (сгради и съоръжения). Особено внимание се обръща на тенденциите, които се наблюдават в рекламирането и продажбата на театралния продукт, както и необходимостта да се въведат ефективни предприемачески решения и иновативни подходи в за овладяване на пазара за изкуство. Съществен принос в тази насока има работата на Десислава Стойчева „Управление на иновативни театрални проекти“, която тук може да бъде разгледана в сравнителен план. Като цяло, авторът разглежда задълбочено театралния мениджмънт и анализира неговите функционални направления, които предполагат специализирани умения в голям спектър от професионални области – икономика, управление, финанси, публични комуникации, теория на изкуството, маркетинг.

Тъй като предложеният управленски модел изисква ново поведение спрямо пазара, спрямо публиките, за които е предназначен театралният продукт, спрямо собственото развитие като институция и човешки ресурс, Анастас Бадев обръща специално внимание на маркетинговите стратегии. Комерсиализацията на театралното изкуство е изключително сложен и противоречив процес, който не винаги води до високо качество. Затова и внимателният подход за балансиране на художествения интерес с този на предприемаческата активност и пазарните реалности е необходим. Именно новият управленски модел е насочен към съблюдаване на интереса на всички, участващи в производството и потреблението

на културния продукт, като предлага концептуално преосмисляне на традиционните практики на сътрудничество между държавния и частния сектор в областта на сценичните изкуства.

Третата глава от дисертационния труд предлага Емпирично изследване на отношението към прилаганата нова управленска парадигма на театъра като културен институт. Тя е изградена на основата на проучване, което „... 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“ (с.179). Разработена е анкета, която е приложена както към фокус-групи, така и към изявени експерти в областта на управлението на сценични изкуства. Анкетирани са 68 души, директори на културни институти, представители на Министерството на културата, общинската и областната администрация, общински съветници, експерти, актьори, режисьори, драматурзи и служители в културните институти, представители на неправителствени и бизнес структури. Докторантът споделя трудностите при осъществяването на това проучване. Трябва да отбележа, че действително изследванията в областта на културната сфера не са често срещано явление и доколкото съществуват, всяко едно от тях има свои специфични цели. Няма изградена единна призната методология, която може да се ползва наготово. Това, което подпомага изграждането на адекватна методология, е, че още при обмислянето на проучването А. Бадев търси отговори на важни въпроси, които да подкрепят (или отхвърлят) неговите първоначални идеи за нов тип управление на театъра. За това е необходимо да се направи анализ на силните и слабите страни на действащия в момента модел, да се отговори на въпроса дали е приложим предлаганият нов управленски модел, да се осъществи анализ и оценка на принципите и стандартите за оптимизация. Работата в това отношение е изключително сериозна и полезна. Смятам, че разработването на методология и провеждането на проучването може да се включи към приносите на дисертационния труд.



Като цяло, дисертационният труд се състои от Увод, четири глави, заключение, библиография и приложение (общо 285 с.), които в структурно отношение са много добре балансирани. След всяка глава са дадени основни изводи, които стоят в основата на разглежданите проблеми в следващите части. Темата е изключително актуална, свързана с действителните проблеми в културната сфера, а анализът е задълбочен и компетентен. Използвана е богата и съвременна теоретична литература на български и чужди езици, електронни източници, както и собствено проучване.

Приложеният автореферат представя коректно съдържанието на дисертационния труд. Справката за приносите е обективна. Публикациите на автора по темата на дисертационния труд са достатъчни като брой. Представеният за рецензиране дисертационен труд отговаря на критериите за завършено самостоятелно научно изследване, предвидени от ЗРАСРБ и на Правилника за неговото приложение. Аналитичният анализ на дисертационния труд показва несъмнените научни и практико-приложни приноси на автора. Мисля, че би било полезно, ако работата се публикува и намери вниманието на по-широка професионална публика.

Като имам предвид доказаните научноизследователски качества на дисертационния труд на Анастас Бадев „Нова управленска парадигма на театъра като културен институт“ предлагам да му бъде присъдена образователната и научна степен „доктор“ в научната област 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“.

05.01.2015 г.

Пловдив